

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Célia Maria Corrêa Pereira

**MELHORIA CONTÍNUA E GESTÃO PARTICIPATIVA NO AMBIENTE
EDUCACIONAL ATRAVÉS DAS NORMAS ISO 9000**

Dissertação de Mestrado

Belo Horizonte
2002

Célia Maria Corrêa Pereira

**MELHORIA CONTÍNUA E GESTÃO PARTICIPATIVA NO AMBIENTE
EDUCACIONAL ATRAVÉS DAS NORMAS ISO 9000**

Dissertação apresentada ao Programa de pós-
graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
parte dos requisitos para obtenção de título de
Mestre em Engenharia de Produção.
Área: Mídia e Conhecimento
Ênfase: Informática Aplicada à Educação.

Orientador: Prof. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr^a

Belo Horizonte
2002

Ficha Catalográfica

Pereira, Célia Maria Corrêa

Melhoria contínua e gestão participativa no ambiente educacional através das Normas ISO. Belo Horizonte, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

ix p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Mídia e Conhecimento)
Informática Aplicada à Educação

Orientadora Prof. Ana Maria Bencciveni Franzoni.

1- Gestão Participativa 2 -Qualidade 3 - Melhoria Continua

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Célia Maria Corrêa Pereira

**MELHORIA CONTÍNUA E GESTÃO PARTICIPATIVA NO AMBIENTE
EDUCACIONAL ATRAVÉS DAS NORMAS ISO 9000**


Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Belo Horizonte, 03 de Junho de 2002.




Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:



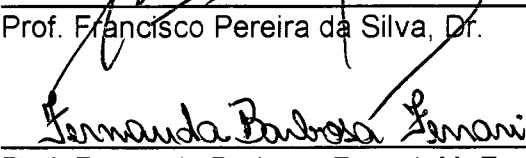
Prof. Ana Maria Bencciveni Franzoni, Dr^a
Orientadora



Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr.



Prof. Francisco Pereira da Silva, Dr.



Prof. Fernanda Barbosa Ferrari, M. Eng.

A todos que compreenderam meus momentos de
distanciamento, que respeitaram as minhas horas de estudo e,
que demonstraram crença na minha produção.

AGRADECIMENTOS

À Professora Ana Maria Bencciveni Franzoni, pela orientação clara e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

À equipe do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade que me concedera para a realização de um dos meus grandes sonhos, o Mestrado.

À equipe do Instituto Metodista Izabela Hendrix e colegas do mestrado; Conceição, Otacílio, Rodney...

Aos diretores, professores, funcionários e alunos da UNA – Centro Universitário de Ciências Gerenciais, pela acolhida, pela cessão do ambiente, pelo apoio na disponibilização de dados e informações. Em especial, aos professores Fernando Tadeu, Marco Antônio R. Cunha, Mauri Fortes, Milton Jacques Collares e Paulo Maciel, que me abriram caminhos para observações consistentes e descobertas valiosas na educação.

Ao amigo Professor Mauro Márcio Rosa, pelo primeiro e constante incentivo.

Aos meus colegas de trabalho, companheiros da lida diária, que compreenderam as minhas angústias e minimizaram os problemas para tornar mais leve a minha jornada.

Aos meus pais, irmãos, sobrinhos, cunhados e demais familiares, que somaram incentivo à permanente compreensão nos momentos em que não pude lhes dedicar atenção e retribuir-lhes carinhos.

Em especial, a Fulvius Alexandre Pereira Tomelin, meu querido filho, o maior exemplo de determinação e firmeza que pude conhecer; por compartilhar de forma indizível e mais completa na realização de todo o trabalho. Fulvius é minha inspiração para a vida.

“A educação que proponho inclui tudo o que é apropriado para o homem, e é aquela na qual todos os homens nascidos neste mundo devem partilhar. O nosso primeiro desejo é que todos os homens possam ser educados plenamente para poderem alcançar a humanidade plena. E não digo um indivíduo qualquer, nem apenas alguns, ou mesmo muitos, mas sim todos os homens, juntos e individualmente, jovens e velhos, ricos e pobres, gente bem nascida e gente do povo, homens e mulheres; em uma só palavra, todos aqueles cuja sina é ter nascido como seres humanos, de tal sorte que finalmente a totalidade da raça humana possa tornar-se educada, pessoas de todas as idades, de condições quaisquer, de ambos sexos, de todas as nações”
(J. Amos Comenius) ⁽¹⁾

(1) Nome latinizado de Jan Amos Komensky (1592-1670), educador/humanista nascido na Morávia (parte da República Tcheca) que defendeu reformas educacionais em vários países da Europa, como Suécia, Inglaterra e Países Baixos, além de sua terra natal.

RESUMO

Introdução. O ambiente empresarial está passando por desafiadoras mudanças que provocam intensa renovação nos modelos de gestão das organizações. A exigência de certificações de qualidade em produtos e serviços como, por exemplo, a aplicação das Normas ISO, se transforma num diferencial competitivo muito freqüente. No contexto, o setor educacional é afetado e começa a dar evidências da necessidade de se inserir nessa nova fase evolutiva; isto é, partir para a adoção de estratégias de gerenciamento que lhe permitam elevar padrões de qualidade e produtividade, tal como ocorre nas empresas comerciais e industriais.

O presente trabalho apresenta a experiência de uma instituição de ensino superior nessa direção e visa apontar contribuições das Normas ISO, como recurso facilitador para adoção de um modelo de gestão participativa e comprometida com políticas voltadas para a melhoria contínua; uma abordagem diferenciada e aplicável. Procurou-se desenvolver um processo indutivo de investigação num estudo de caso. O caráter plural dos dados coletados na pesquisa possibilitou a apropriação de aspectos de linguagem; de comportamentos; de relacionamentos; de contratos e construção de acordos; de aproveitamento e de juízos de valores acerca de técnicas e métodos que permitem aos envolvidos (atores internos e externos, também conhecidos como "clientes") no ambiente educacional estudado, um leque de oportunidades para tornar transparentes as responsabilidades, as competências e os resultados da gestão e, conseqüentemente, recomendar correções de rumos para se atingir a elevação dos padrões de qualidade e produtividade. Para concluir, percebeu-se que, a padronização de rotinas pelas normas ISO 9000 se constitui numa ferramenta aplicável, com algumas adaptações ponderáveis, às instituições de ensino que buscam transformar os seus modelos de gestão em atendimento às exigências da sociedade contemporânea.

Palavras-chave:

1. Gestão Participativa
2. Qualidade
3. Melhoria Contínua

ABSTRACT

Introduction: the business environment is facing challenges changes that drive to an intense renewal of management models of the organizations.

The demand of quality certifications in products and services, such as the ISO Norms, becomes a frequent competitive differential.

In this context, the educational sector is affected and shows evidences of needs to be inserted in this new evolutionary phase: establishment of management strategies that allows to elevate the quality and productivity standards, as it happens in the commercial and industrial companies.

This work presents the experience of a higher education institution going into this direction and indicate the ISO Norms contributions, as a resource for a shared management model committed with policies involved to a continuous improvement: an applied and differential approach. It is based on an inductive investigation process in a case study.

The plural character of the data collected in this research shows the aspects of the language appropriations, behaviours, relationships, establishment of contracts and agreements, use and judgment of values concerning techniques and methods that allow the involvement of all participants (internal and external actors, also knowing as "customers"). In the educational atmosphere it is observed, a scale of opportunities and options that turn into transparent, the responsibilities, the competences, the management results and consequently, the correction directions in search of quality and productivity higher standards.

To conclude, it is observed that ISO 9000 Norms' standard routine becomes an applied tool, with some considerable adaptations, to the educational institutions that are looking for to transform its management models into service according to the contemporary society demands.

Key-words:

1. Shared Management
2. Quality
3. Continuous improvement

SUMÁRIO

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
LISTA DE QUADROS E TABELAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS	x
1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Origem do Trabalho	11
1.2 Objetivos do Trabalho	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa e Importância do Trabalho	16
1.4 Estrutura do Trabalho	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Um cenário em mudanças e o funcionamento da escola	18
2.2 Escola: visão sistêmica - novos paradigmas	22
2.3 Turbulência atual - prováveis reflexos na educação	27
2.4 Qualidade total na educação	29
2.4.1 Qualidade e avaliação na educação	32
2.4.2 Preocupações frente à qualidade total na educação	34
2.5 ISO 9000-2000	38
2.5.1 Histórico	38
2.5.2 Apresentação da Norma - Versão 2000	39
2.5.3 ISO 9001 - Seções do sistema de gestão da qualidade	40
2.5.3.1 Exclusões e recomendações	42
2.5.4 Metodologia para o funcionamento do sistema	43
2.5.5 Considerações gerais sobre princípios e abordagem da ISO - série 9000	44
2.5.5.1 Fundamentos da qualidade	44
2.5.5.2 Abordagem de processo e visão sistêmica	46
2.6 Cuidados necessários na implementação de um sistema de garantia de qualidade ..	47
3. ESTUDO DE CASO: O CASO UNA - Uma experiência no ambiente educacional com ISO 9000	50

3.1 Procedimento metodológico.....	50
3.2 Tipo de estudo	51
3.3 A escolha da empresa.....	52
3.3.1 Razões fundamentais.....	52
3.3.2 Caracterização da empresa	53
3.4 Coleta de dados.....	54
3.5 Hipóteses	57
3.6 Apresentação e análise dos resultados	58
3.6.1 Visão estratégica	58
3.6.2 Visão sistêmica.....	61
3.6.3 Responsabilidade da direção e gestão de recursos	65
3.6.4 Abordagem de processo e realização do produto	66
3.6.5 Medição, análise, melhoria e foco no cliente	70
3.6.5.1 Aceitação ou resistência aos mecanismos de avaliação e de padronização	70
3.6.5.2 A questão do cliente na educação	71
3.6.6 Uma síntese das observações.....	73
4. UMA PROPOSTA DE QUALIDADE PARA A EDUCAÇÃO.....	76
4.1 A escola como rede.....	76
4.2 Construindo um modelo de gerenciamento pela qualidade	78
4.3 O discurso da pedagogia e o discurso da qualidade.....	82
4.4 Sistema da qualidade e certificação ISO.....	84
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	85
5.1 Conclusões.....	85
5.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	87
BIBLIOGRAFIA	89
ANEXO.....	94
ANEXO A - Questionários e Roteiros de Entrevistas.....	95
ANEXO B - Escopo do Programa de Gestão da Qualidade ISO	103

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Certificados / Registros ISO 9000 Emitidos no Mundo.....	37
Figura 02 – Estrutura da Documentação do Sistema GQT.....	41
Figura 03 – Ciclo PDCA.....	44
Figura 04 – Esquema do Sistema de Gestão – Normas ISO.....	46
Figura 05 – Rede de Relacionamentos no Sistema Educacional.....	77
Figura 06 – Esquema para o Planejamento Institucional.....	79
Figura 07 – Diagrama de ISHIKAWA (Causa / Efeito).....	80
Figura 08 – Ciclo dos padrões (Melhoria contínua).....	81

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01 – Normas ISO – Série 9000 39

Quadro 02 – Ciclo PDCA – Melhoria Contínua 43

Quadro 03 – Características e Princípios da Qualidade presentes na Instituição..... 75

Quadro 04 – Eventos Compatíveis: presentes na Educação e na Qualidade 84

Tabela 1 – Participação na Pesquisa..... 57

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BS – British Standards

BSI – British Standards Institution

CCG – Centro Universitário de Ciências Gerenciais

En. - Engenheiro(a)

F.D.G. – Fundação de Desenvolvimento Gerencial

Fig. – Figura

GQT – Gestão pela Qualidade Total – O mesmo que TQC – (Total Quality Control)

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

ISO – International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)

ISO 9000 – Designação do Conjunto de normas internacionais sobre Gerência da Qualidade e Garantia da Qualidade – São equivalentes na ABNT às NBR ISO 9000

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

NBR – Norma Brasileira

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (Plurianual)

QT – Qualidade Total

SESu – Secretaria de Ensino Superior

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

UNA – União de Negócios e Administração

1. INTRODUÇÃO

"Não é possível promover o crescimento econômico em bases estáveis e nos níveis exigidos pelo mercado sem estrutura educacional verdadeiramente eficaz" - Fernando Bezerra¹

1.1 Origem do trabalho

Os registros históricos e os avanços tecnológicos evidenciam significativas transformações no mundo e na vida em sociedade ao longo dos tempos, e indicam que as mudanças estão se processando aceleradamente como se o futuro estivesse se tornando, a cada dia, mais próximo da realidade presente.

Se o mundo está em processo contínuo de mudança, como se comporta a escola nesse ambiente? Que desafios ela enfrenta como testemunha e, ao mesmo tempo, protagonista das transformações e, provavelmente, do destino da humanidade?

Segundo Aquino (1996), não é possível supor a escola como uma instituição independente ou autônoma em relação ao contexto sócio-histórico, como não é correto imaginar que o que ocorre no seu interior não tenha relação com os movimentos exteriores a ela.

Para Bolzan (1998), a revolução tecnológica, as conquistas científicas e as práticas da comunicação e da informação, dentre outros elementos, trazem reflexos para as mais diversificadas formas e campos de atuação do homem e, conseqüentemente, para a área da educação.

No entender de Pass (1999), a educação vive o momento de grandes transformações graças à riqueza de possibilidades e alternativas oriundas de diversas fontes e fornecedores que lhe permitem inovar tanto em relação a tecnologias quanto em estratégias pedagógicas.

Impossível, portanto, encastelar a escola; quer para resguardar seus tradicionais ensinamentos e propósitos, quer para não deixá-la ameaçada às mais rigorosas possibilidades de transformação ou desaparecimento.

¹ Fernando Bezerra, presidente da Confederação Nacional da Indústria, sobre o papel da educação no país, em relação à qualidade e produtividade - São Paulo, Abril/99.

Nessa perspectiva, Tachizawa e Andrade (1999) consideram que, os fatores que estão provocando a renovação dos modelos de gestão em escala mundial no âmbito interno das organizações não poupam o setor educacional; muito ao contrário, tiram-no do conforto de tempos de glórias e o levam a inovar para poder competir e sobreviver. Entretanto, não é exagero afirmar que, apesar das pressões internas e externas, o ambiente educacional convencional no Brasil é conservador e enfrenta dificuldades para atender às demandas do desenvolvimento socioeconômico do mundo globalizado, como diz Ramos:

Ainda, hoje, a grande maioria das instituições de ensino pratica modelos de gestão autocráticos, copiados dos antigos sistemas de administração industrial que, por sua vez, se inspiraram nos moldes militares, com ênfase na rigidez hierárquica, na divisão de funções centrada na ordem e obediência. (RAMOS 1995, p. 9)

Qualquer movimento para transformação dessa realidade deve considerar que é preciso que a escola seja vista como um sistema aberto, como um organismo vivo que age e reage dentro de um outro sistema vivo, a sociedade, onde participa de uma rede integrada de relacionamentos e se submete, continuamente, às exigências de sintonia e integração para funcionar com eficácia, conclui a citada autora.

Nos dias atuais, a globalização, o acirramento da concorrência, os avanços das tecnologias de informação e de comunicação, a importância crescente do conhecimento e da valorização do homem na sociedade promovem a decadência do modelo de administração caracterizado pela lógica do lucro sobre os custos de produção e de mão de obra, para inspirar novos estilos de gerenciamento que privilegiam princípios de colaboração, de deliberação e mediação. As estruturas funcionais estratificadas na relação do poder de comando vão sendo substituídas pelo trabalho em equipe, pela descentralização administrativa com auto-responsabilidade, apostando na capacidade de soluções criativas e direcionadas à melhoria contínua como condição de sobrevivência para as organizações. (SENGE, 1999), (MORGAN, 1996), (CHIAVENATO, 2000), (DRUCKER (a), 1999).

Essas questões refletem no ambiente educacional de tal forma que se apresenta urgente uma mudança de paradigmas, tendo-se em vista a substituição do modelo autoritário para uma concepção participativa, numa modelagem em que sejam visíveis as alternativas de gerenciamento, sob pena de falência do sistema. (RAMOS, 1995); (SILVA, 1995). Faz-se necessário, ainda, que a escola perceba o

seu trabalho como uma prestação de serviços à sociedade e que, nesse caso, dê transparência às suas ações e sujeite - se à avaliação de suas práticas para o reconhecimento público (LAMPRECHT, 1994); passagem obrigatória pelo controle de quantidade e de qualidade, como no dizer de Cortella: (2001:14) “A qualidade na Educação passa, necessariamente, pela quantidade. Em uma democracia plena, quantidade é sinal de qualidade social e, se não se tem a quantidade total atendida, não se pode falar em qualidade”.

Observa-se, nessa sociedade que opta pela transparência e por conjunto crescente de suas exigências; que estabelece a abertura de mercados e a intensificação das relações de trocas; que amplia meios, recursos e possibilidades de informação e comunicação, o surgimento de padrões internacionais de qualidade (ISO, por exemplo), que acentuam questões de competitividade; uma vez que definem medidas e controles que vão dos requisitos aos resultados, avaliam e validam processos e produtos. Padrões, que se propõem a ampliar oportunidades e reduzir abusos e desigualdades nas relações contratuais, como afirma Maranhão (2001).

O novo cenário requer a expansão de ofertas e a criação de novas formas de trabalho, com conseqüente demanda por estudos e crescimento do número de matrículas nas escolas, principalmente nos países em desenvolvimento. As instituições de ensino superior, notadamente no Brasil, são convocadas a dar uma resposta efetiva à sociedade com abertura, não apenas para ampliar o número de vagas e cursos² mas, sobretudo, para preparar o homem para o enfrentamento à realidade que se lhe apresenta no momento de sua assunção ao *status* de cidadão autônomo. A nova LDB, Lei 9394/96, confere esse caráter de abertura. Daí, expressiva demanda por titulação superior e a criação de novas habilitações profissionais, numa tendência de mais estreita relação de proximidade da escola com o mercado de trabalho; onde a cultura da qualidade se instala para orientar o comportamento das organizações e reformular suas normas, processos e valores, como meio para lhes viabilizar a sobrevivência numa realidade mais dinâmica e complexa.

² Ver BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Ensino Superior. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Resultado do Censo da Educação Superior. Brasília MEC/1999.

Reconhece-se, que o campo de atuação dessa cultura se expande para todos os tipos de segmento e não poupa o educacional.(SILVA,1998); (MORAES, 2000). Linguagens e práticas migram de um pólo a outro, enquanto questões que tratam da satisfação dos clientes; da busca de melhor relação custo benefício e do profissionalismo na gestão frente à competitividade deixam de ser preocupações específicas das empresas comerciais e industriais para se tornarem transparentes no ambiente de ensino. O academicismo se vê pressionado para assumir a vertente de “provedor de serviço” encontrando de um lado a resistência daqueles que entendem a escola como um local privilegiado do saber , portanto, fechado às tais pressões e, de outro, aqueles que tendem a conciliar as duas possibilidades; o mundo do trabalho e da economia com o da formação holística do homem. (MACEDO,2000).

A partir desse ponto, é possível de se relacionar o conceito de qualidade ao de gestão da prestação de serviços educacionais como um dos elementos fundamentais para a compreensão da aplicação das Normas ISO 9000 no presente estudo.

Para Umeda (1995), o controle da Qualidade estava, originariamente, centralizado na qualidade dos produtos tendo evoluído com o passar do tempo para abranger, também, a qualidade do trabalho executado e a qualidade do gerenciamento. Ainda assim, nos dias atuais é comum de se observar uma certa rejeição ao termo “Qualidade” nos ambientes educacionais, provavelmente, em razão da origem do conceito e da sua relação direta com processos de eficientismo empresarial (adoção de princípios de Gestão da Qualidade Total) que enfatizava nos seus primeiros momentos a padronização e o controle da produção em massa. (LAMPRECHT,1994). Assmann (1998, b: 172) explora esse fato e afirma: “Mas a onda Qualidade Total, apesar do seu lado ideológico, está ajudando a introduzir no país certos elementos das novas teorias gerenciais que enfatizam também a qualidade do processo humano de relacionamentos, e não apenas a do produto.”

Nesse contexto, uma instituição de ensino superior particular de Belo Horizonte/MG, centrada no campo das Ciências Gerenciais, ousou inovar e adotou os padrões estabelecidos pelas Normas ISO 9000 como um dos recursos de gestão para garantir a qualidade dos seus serviços e atender aos requisitos dos seus clientes; isto é, corresponder às expectativas dos atores envolvidos no cumprimento de sua missão institucional. Tendo sido a primeira instituição de ensino superior da

América Latina a obter o certificado ISO, possibilita um ambiente para a constatação de que a aplicação dos padrões de qualidade, especificados no âmbito dessa Norma, oferece um instrumento de mudança, através da educação e para a educação, como parte da engrenagem que dirige a universidade.

Convém ressaltar, todavia, que tanto o estudo quanto o seu objeto se circunscrevem ao gerenciamento de atividades de um estabelecimento de ensino superior. Desse modo, não conflitam, não substituem e nem interferem na esfera do conhecimento e da ação pedagógica. Visualiza-se a universidade num processo de mudanças, desbancando muros e mitos para se ajustar no contexto e conviver com a sociedade, sem perder a sua identidade social.

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho visa a apontar alguns benefícios da implementação de padrões em conformidade com as Normas ISO 9000, no ambiente educacional superior, como um recurso possível e facilitador para a gestão participativa e melhoria contínua de processos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar novos paradigmas de gestão no ambiente do ensino superior brasileiro;
- Relatar uma experiência moderna de implementação de mudança no sistema de gestão de um centro universitário;
- Mostrar que o setor educacional, a exemplo de uma experiência observada no ensino superior, pode, com algumas adaptações ponderadas, adotar as Normas ISO 9000;
- Fornecer exemplos, específicos para a gestão de escolas, de como a adoção de padrões pelas Normas ISO 9000 pode promover melhorias no sistema educacional, sem se conflitar com princípios didático-pedagógicos.

1.3 Justificativa e importância do trabalho

A motivação para realizar este trabalho parte da necessidade de contextualizar a escola, mais precisamente o sistema de gestão da escola particular, que se vê forçado à renovação de suas práticas como condição para a sua sobrevivência.

No Brasil, pesquisas demandadas por órgãos do governo federal indicam que as instituições de ensino (públicas e privadas) estão buscando novas estruturas administrativas, novo modo de ação, pressionadas pelo meio onde estão inseridas. (MELO, 2000); (MOURA CASTRO, 2001). O novo cenário leva a escola a aposentar práticas convencionais e conservadoras, para se espelhar nos modelos de gestão empresarial que contemplam a competitividade, a qualidade e os requisitos de clientes como elementos influentes nos processos decisórios.

Daí, a realização deste estudo, que se propõe a mostrar uma abordagem diferenciada na administração de uma instituição de ensino superior, sem perder de vista peculiaridades que a distinguem de outras organizações, que lhe permitem ousar nos caminhos da gestão participativa e, similaridades que a mantêm na sua missão precípua de educadora.

Na aplicação das Normas ISO 9000, objeto do estudo, o setor educacional é contemplado como fornecedor de serviços e, portanto, sujeito à modificação, avaliação e validação dos seus processos e produtos conforme padrões internacionais e específicos de gerenciamento.

Percebe-se, que a aplicação de técnicas e métodos de gestão no ambiente educacional é uma questão polêmica, principalmente, quando importa práticas do setor empresarial vistas como uma ameaça aos fins da educação formadora e, particularmente, no momento de forte expansão do sistema, quando a competição entre as instituições trata não apenas da diferenciação de propósitos ou da qualidade de ensino mas, também, da infra-estrutura e da relação custo benefício (a partir do valor das mensalidades) e da oferta de serviços. Quando surge um tipo de gestão profissionalizada, que traz novo enfoque, nova linguagem e recomenda novo comportamento, cabe analisá-lo, como se pretende com este trabalho.

A literatura sobre o tema caminha entre os otimistas e os pessimistas, mormente, quando aborda questões que tratam de “clientes” e “produtividade”, mas a complexidade marcada pela falta de consenso o torna instigante para mais

investigações e elucidação de possíveis dificuldades sem, no entanto, a possibilidade de esgotá-lo.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo está estruturado em capítulos, conforme indicações a seguir: O Capítulo 1 apresenta os principais aspectos que motivaram o desenvolvimento do tema e a realização da pesquisa, bem como a estruturação do trabalho.

O Capítulo 2 aborda, mediante fundamentação teórica, as transformações do mundo atual que interferem na forma de funcionamento das escolas. Explora conceitos e aspectos relevantes na interação dos atores do ambiente educacional. Aponta paradigmas tradicionais e contemporâneos; identifica desafios e perspectivas na abordagem de programas de gestão do setor educacional. Relaciona conceitos de “qualidade” e de “padronização” às práticas docente/discente. Apresenta uma visão generalista da aplicação das Normas ISO no setor de serviços, especialmente, no educacional.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia adotada, o tratamento das informações e das investigações a partir de um “Estudo de Caso”, para relatar a experiência da UNA na gestão do Centro Universitário de Ciências Gerenciais, sob o enfoque da qualidade e padrões ISO 9000. Identifica estratégias, observações técnicas, depoimentos e resultados alcançados.

O Capítulo 4 parte da análise das mudanças observadas no capítulo anterior e das orientações registradas no referencial teórico para sugerir um modelo que possa vir a ser aplicável à prática administrativa no ambiente escolar e/ou servir a novos estudos.

Recomendações para a continuidade da pesquisa e considerações finais são apresentadas no capítulo 5.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Um cenário em mudanças e o funcionamento da escola.

“As organizações de aprendizagem são possíveis porque, no fundo, todos somos aprendizes”. Peter Senge.

Ao considerar “Modelos Mentais” como idéias profundamente cristalizadas, ou representações enraizadas que influenciam o modo de ver e de agir das pessoas, Senge (1999) acredita na possibilidade de mudanças desses modelos a partir de sistemas de aprendizagem organizados. Entre alguns processos capazes de promover mudanças de conceitos e de atitudes, recomenda o planejamento integrado como um dos recursos provocadores de meticoloso exame, indicador de falhas e facilitador para novos experimentos e para o desenvolvimento de projetos nos ambientes de trabalho e de aprendizagem.

Essa abordagem tem significativa importância no decorrer deste estudo, notadamente, quando indicadas novas competências que são requeridas à escola, como evidenciam recentes sistemáticas de avaliação impostas por deliberações de organismos gestores e fiscalizadores da educação. Tais deliberações podem ser entendidas em razão das transformações que estão se processando no cenário cultural, político, tecnológico, científico e sócio-econômico nos quatro cantos do mundo, cujos reflexos desafiam os mais diversificados setores da vida em sociedade como a mídia, em geral, tem demonstrado no seu cotidiano. (DURHAM, 2000).

Percebe-se, que os setores produtivo e educacional sofrem influência das transformações que se sucedem, de forma direta ou indireta, no âmbito das relações que se processam entre eles. O setor produtivo, como exemplo, pressionado pelas leis da oferta e procura, num sistema globalizado e extremamente competitivo, se vê obrigado à busca de conhecimento técnico-científico e elevação do seu quadro de trabalhadores a níveis de formação profissional compatíveis com as exigências do mercado. (FERRETTI; Silva Jr.; Oliveira; orgs., 1999). Por sua vez, a escola enfrenta a onda de desafios tencionada

pela definição que lhe é imposta em duas direções, como ressaltam os mesmos autores:

De um lado, o seu tratamento como formadora de recursos humanos (...) elementos centrais da "produção inteligente" (...). De outro lado, o seu tratamento como um processo formativo de constituição histórica do ser humano, como um processo fortalecedor do pluralismo político e cultural(....). Em outras palavras, enfrenta o desafio de superar as contradições entre a educação orientada pelos valores do mercado de trabalho e a educação voltada para uma democracia social e econômica .(FERRETTI; Oliveira Silva Jr., orgs., 1999, p.8).

Moran (2000), ao enfatizar as tecnologias de comunicação e de informação da sociedade interconectada dos dias atuais, lembra que as mudanças atingem todas as formas de organização, de produção de bens, de comercialização, de diversão, de ensinar e de aprender. Trata o ensino como um processo social presente em cada cultura, com suas normas, tradições, leis e, sujeito às transformações que atingem as empresas. Para ele, nos dias atuais, como em épocas passadas, espera-se que as novas tecnologias promovam soluções rápidas para a educação. Alerta, entretanto, que elas devem ser vistas como ferramentas mediadoras nos processos de ensino e aprendizagem, uma vez que não resolvem todos os problemas relacionados ao ensinar e aprender e, que compete à escola estar preparada para atender à nova realidade, como enfatiza:

Elas são importantes, mas não resolvem as questões de fundo. Ensinar e aprender são os desafios maiores que enfrentamos em todas as épocas e particularmente agora em que estamos pressionados pela transição do modelo de gestão industrial para o da informação e do conhecimento. (MORAN, p.12, 2000).

Assmann (1998, b) acredita que, em meio à competitividade incessante do mercado, ninguém sobreviverá no futuro sem uma educação capaz de fornecer-lhe instrumentos para a satisfação de suas necessidades de aprendizagem, principalmente, no que se refere às competências mínimas e flexíveis exigidas.

O desafio para a escola se torna presente, constante e inesgotável, se observado o salto qualitativo da humanidade, marcadamente, a partir da segunda metade do século XX, quando a economia e a vida em sociedade se apresentam interligadas e submetidas às exigências do saber, a ponto de se permitir a denominação dessa conjuntura de "sociedade do conhecimento"; uma vez que ele se tornou referência universal e indispensável. Demo (2000) .

Drucker (1999) sugere, como uma das ações mais desafiadoras e indispensáveis para as organizações da sociedade do conhecimento, o desenvolvimento de práticas capazes de gerir a autotransformação. Recomenda a preparação para o abandono a tudo que se tornou obsoleto e a prontidão para o novo, mediante a observação de alguns pontos considerados fundamentais: melhoria contínua de todas as atividades; ampliação das oportunidades a partir dos resultados bem sucedidos e inovação como processo sistematizado.

O novo cenário abre seu espaço para discussão da finitude das coisas; desbanca a visão da estabilidade; admite a renovação permanente; estimula o fazer e o refazer como lógica predominante. O conhecimento passa a ser visto como resultado da interação global do homem com o mundo ao qual pertence e as velhas certezas se tornam questionáveis; são postas em dúvida. (CORTELLA, 2001); (SILVA, 1995); (ASSMANN, 2000). Nessa perspectiva, cabe a discussão a respeito da ética do crescimento lembrada por Demo (2000), quando a criatividade dos sistemas produtivos favorece o desemprego que, por sua vez, leva os processos de ensino e aprendizagem a se tornarem mais demandados para o combate à exclusão social; campo inesgotável para a atuação da escola e desafiador para os seus sistemas de gestão.

À medida que essas transformações se tornam mais evidentes e aceleradas, novas competências, em qualquer campo de atuação do homem, também o são. O setor educacional não fica isento à revisão de suas práticas e à adoção de adequadas políticas de gestão. Perrenoud (2000) inventaria, pelo menos, dez novas competências para chamar a atenção e referenciar programas impostos ao sistema educativo emergente, como meio para que se estabeleça uma representação coerente entre o papel do professor e/ou da escola e a evolução da sociedade.³

Por toda parte, as "costuras" dos sistemas educativos desmancham-se, por mil razões, mas principalmente, porque seu modo de gestão, apesar de alguns progressos, permanece arcaico, burocrático, baseado mais na desconfiança, na liberdade clandestina do que na autonomia assumida, na ficção do respeito escrupuloso aos textos do que na delegação de poderes a partir de objetivos gerais, na aparência do controle do que na

³ Ver: PERRENOUD, Philippe. Dez Novas Competências para ensinar/ trad. Patrícia R. Ramos - Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000 (p.11-21).

transparência das escolhas e na obrigação de prestar contas delas.
(Perrenoud, 2000, p.,95/96).

Para enfrentar esse ambiente, o mesmo autor sugere para a escola formas de funcionamento que incluem, entre outras: profissionalização, responsabilidade, participação, autonomia de gestão, desenvolvimento de projetos, e cooperação; competências difusas para o ambiente educacional tradicional se comparados aos diagnósticos de diferentes fontes e discussões freqüentes nos simpósios que retratam o quadro da educação no Brasil e no mundo.

Reconhece-se, que a universidade não tem acompanhado as mudanças da sociedade no ritmo que se espera dela; que ela tem se comportado lentamente para corresponder às necessidades sociais; que está defasada e precisa agir urgentemente para ser considerada uma organização social de qualidade. (TURBINO,1998). Nessa linha de pensamento, Sônia Maria Bittencourt de Oliveira⁴, pedagoga, em entrevista à coluna Opinião (EXAME, 7 de Fevereiro de 2001) faz um paralelo entre Brasil e Ásia no âmbito da educação, para ressaltar que, assim como os rígidos modelos que há décadas vêm formando técnicos eficientes e obedientes, mas pouco inovadores e incapazes de criar soluções para os problemas que afetam aquela parte do mundo, os estudantes brasileiros também foram, durante anos, submetidos “à passividade”, “treinados para a reprodução de conceitos ou provas” e reconhecidos com premiações se obedientes ao sistema vigente. No entender da entrevistada, tanto os estudantes asiáticos como os brasileiros são “bombardeados” e “pressionados” a inventar novo perfil e novas formas de trabalho, uma vez inseridos na ordem da globalização, do fim do emprego e da economia do conhecimento; uma incoerência dos sistemas que querem “colher o que não plantaram” e, que devem promover imediatas e profundas reformas no seu interior, conclui.

Drucker (1999,a), ao abordar os desafios gerenciais para o século XXI, acredita no relacionamento criativo entre gerência e trabalhador do conhecimento no desenvolvimento de fórmulas domésticas (de dentro das organizações) para a resolução de problemas e adaptação às questões da nova realidade. Entretanto, vê em alguns tipos de organizações, tais como nos ambientes universitários, hospitalares e governamentais, rigidez capaz de tornar mais difícil o gerenciamento

⁴ “Escola serve para o quê? O grande desafio da escola ensinar a pensar”. In: Opinião, Exame, nº 3, Ed. 733, São Paulo, 2001, p. 134.

da mudança, “(...) são mais rígidos e menos flexíveis que as empresas e estão mais profundamente enraizados nos conceitos, hipóteses, políticas de ontem, ou mesmo, como as universidades, nas hipóteses do século XIX “. (op. cit; p.10).

Para De Masi (2001), a questão do fim do emprego e o surgimento de novas formas de trabalho ou de ocupação podem ser vistas como oportunidades para a formatação de um novo perfil para o ser social. Quando vê o trabalho físico sendo atribuído às máquinas e o esforço mental aos computadores, entende que cabe ao homem não se intimidar, porque lhe resta a alternativa de explorar sua capacidade criativa, ter idéias e ser empreendedor; performance na qual ele é insubstituível, como afirma. Atribui-se, nesse particular, a expectativa de uma educação sintonizada com o mercado⁵.

É preciso educar para a “complexidade” e para a “descontinuidade”, duas categorias que não devem nos meter medo, porque estão em plena consonância com a nossa natureza humana. Quanto mais e melhor uma pessoa é capaz de administrar a complexidade e a descontinuidade, mais madura ela é. (De MASI,2001;p. 276).

Apontam essas considerações para características que não devem ser desprezadas pelos gestores da educação, se pretendem mudanças de atitudes e melhoria do desempenho da escola no atendimento às necessidades da sociedade globalizada; uma sociedade que se alimenta de invenções, de descontinuidade e, demanda competência para a administração de suas complexidades.

2.2 Escola: visão sistêmica - Novos paradigmas

Compete à escola, em especial à universidade na condição de “laboratório de aprendizagem” (como no dizer de Demo, 2000), constituir recursos e meios que tornem efetivos o aprender permanente e o aprender a aprender, de tal forma que o direcionamento para as competências indissociáveis (científica e política) seja capaz de permitir ao homem intervir na realidade para o encontro do bem estar social e particular. (TOMELIN; GOMES FILHO, orgs., 2001).

⁵ Ver:Princípios da Declaração Mundial sobre o Ensino Superior – UNESCO-Paris - França/1998- in:- WERTEIN, CUNHA, Política de Educação: Idéias e Ações, Brasília, UNESCO, 2001 (Cadernos UNESCO, Brasil, série educação-6).

Analisar o ambiente acadêmico não é tarefa das mais simples. Numa dinâmica rede dos relacionamentos que lhe dão sustentação, abre-se um leque de grandes proporções e características diversificadas para considerações e tratamento, principalmente, quando a opinião pública indica a educação como uma das grandes preocupações da população brasileira.(VEJA, nº 41, 17 de Outubro de 2001, p. 9 a 13).

Porque se configura a sua complexidade, a escola precisa definir, com clareza, o seu alvo para o presente e para o futuro. Para que não perca de vista a possibilidade de alcançá-lo, deve estabelecer um sistema de gerenciamento que contemple o conhecimento e o controle das inter-relações de todos os componentes e das pessoas que fazem parte dele. O pensamento sistêmico pode ser um dos caminhos, já que tende a facilitar a compreensão da parcela de responsabilidade das partes para o todo e vice-versa; uma visão de conjunto que impulsiona todas as atividades da organização escola em busca de otimização para que os seus fins sejam cumpridos.(DEMING, 1997); (Ramos, 1995); (SENGE,1999).

O modelo sistêmico permite flexibilidade nas ações e amplia a visão no que se refere ao ensino e aprendizagem, porque considera relações que se estabelecem no processo e a sua forma dinâmica, como considera Polity (1998):

(...) As propriedades das partes só podem ser entendidas a partir da dinâmica do todo. Em última análise, não há partes, em absoluto. Aquilo que se chama de parte é meramente um padrão numa teia inseparável de relações. O sistema caminha como um bloco agindo e interagindo para a sua evolução. (op.cit.p.34)

Essa autora observa, na sua prática pedagógica sob o enfoque sistêmico, a oportunidade de imersão no processo com a possibilidade do “observar” e do “fazer” ao mesmo tempo. Considera essa forma de agir vantajosa, uma vez que permite aos envolvidos detectar eventuais fraturas no decorrer da ação, e conclui:

O professor estaria mais consciente sobre seu papel profissional, como ajudante da transformação do indivíduo aprendente e não como um formador de indivíduos para exercerem funções na sociedade. O ensino seria e teria maior significado, tanto para quem ensina quanto para quem aprende. Nossa visão (...) estaria voltada para a estrutura, para organização, contexto e processo de aprendizagem em todos os níveis dentro da instituição. (op.cit p.62).

Senge (1999), ao tratar das organizações de aprendizagem (voltadas para a construção coletiva, que estimulam ações criativas e criam um ambiente favorável

ao engajamento de todas as pessoas, de todos os níveis), reconhece a importância dos inter-relacionamentos como um dos fatores condicionantes da aprendizagem contínua, porque são abertos aos interlocutores e permitem a troca no ambiente interno-externo; incentivam comportamentos receptivos no lugar de defensivos e facilitam a preservação da memória no aprendizado institucional.

Nonaka e Takeuchi (1997) chamam a atenção para a corrente de pensamento que se fortalece a partir de meados da década de 80; que compreende a busca da convergência entre os fenômenos da sociedade do conhecimento, as teorias do aprendizado organizacional e as teorias que contemplam a disponibilidade de recursos (“competências” ou “capacidade”) na gestão das organizações. Para eles, todos os aspectos devem ser confrontados nas circunstâncias que afetam o ambiente organizacional. Desta premissa, defendem a interação permanente, numa espécie de “espiral dinâmica”, de dois tipos de aprendizado: o primeiro centrado no know-how para garantir a solução de problemas específicos com base no conhecimento existente; o segundo contempla o estabelecimento de novos esquemas (modelos ou perspectivas) com o objetivo de anular o existente e abrir espaço para a construção do novo.

Ramos (1995) defende, como mais significativo acontecimento para a escola, a mudança de paradigmas. Espera que se estabeleça a ruptura com o sistema autoritário e se implemente o pensamento democrático; da gestão participativa por liderança e estratégia, de tal forma que reflita em escola de qualidade para o social. Uma qualidade capaz de contemplar as exigências da sociedade; implícito o papel que cabe àquela desenvolver na formação dos indivíduos tendo-se em vista torná-los aptos para enfrentar desafios, afirma a autora. Todavia, os estudiosos do ambiente educacional não escondem suas preocupações quanto às contradições que persistem nesse vasto campo, como se pode perceber a seguir.

A educação não pode se distanciar da realidade, e o professor deve manter permanente reflexão crítica a respeito da educação que recebe e da que transmite, considerando que a educação pode contribuir para diminuir as desigualdades sociais, e para melhorar a qualidade de vida dos indivíduos. (CANDAU, 1997, p.309).

Demo (2001), caracteriza a escola como um aparelho de reprodução da sociedade e, também, um “parente” do poder, porque vê em ambos (na escola e no poder) forte resistência às mudanças e, ao mesmo tempo, tendenciosidade para o

estabelecimento de uma política social de “dominação” e de “amansamento” que, por sua vez, impede o sujeito (aprendiz) de construir a sua própria história.

Silva (1995) estabelece uma relação não menos preocupante, quando identifica problemas da educação submetidos à vontade política e usados nas campanhas como motes eleitoreiros. Considera os sistemas educacionais impedidos de operarem com qualidade, porque se tornam relegados à contramão no processo de desenvolvimento e, porque não têm definida uma posição: “Um dos problemas da atualidade brasileira em termos de educação é a sua falta de paradigmas ou, melhor explicitando, a falta de novos paradigmas para educação”. (op.cit.: p.26).

Paradigma, explica a autora, é um “modelo”, “tipo exemplar”, que prescinde de aceitação na solução de problemas; “um conjunto de crenças e práticas partilhadas por um grupo”. Quando um modelo já não funciona, surge a crise que, por sua vez, passa a exigir mudanças. Lembra que, na substituição do paradigma não se trata simplesmente de troca, porque deve ser considerado o modo como o homem lida com a mudança e, alerta no sentido de que se observem cuidados na importação de modelos para a gestão da escola. (idem, p.29).

Niskier (2002), também, aponta a falta de paradigma como um agravante para a educação brasileira:

Falta ao Brasil uma doutrina de educação. Talvez as nossas autoridades nem saibam direito o que isso representa. Só se pode partir para uma análise objetiva da conjuntura educacional brasileira depois do estabelecimento de conceitos doutrinários que enfoquem o que somos e o que queremos, na prioridade das prioridades⁶.

Cortella (2001, p.117), denuncia o conservadorismo que insiste em permanecer no ambiente da educação. Enxerga a escola excludente, reprovadora e alheia às diferenças e interesses individuais dos aprendizes; uma barreira à prática pedagógica autônoma e produtiva. Retrata-a como um espaço fechado, similar a “local de culto religioso não voluntário” ou “teatro desinteressante”; que parece se contradizer com os seus próprios fins. Propõe mudanças que passam, entre outras perspectivas, pela renovação para um ambiente onde as relações se sustentariam na “dedicação”, “na confiança mútua”, na “maleabilidade”, “no prazer

⁶ Arnaldo Niskier, membro da Academia Brasileira de letras, in – “Doutrina da Educação” – Folha Dirigida, 02/04/02

compartilhado”; naquela relação que consideraria a realidade do aluno e a realidade social em possibilidades para respeitá-las e, ao mesmo tempo, transformá-las.

Ramos (1995, p.18) vê no ambiente da escola tradicional uma “luta surda” que envolve todos os seus atores numa postura de competição e rivalidades, isto é, uma separação que faz prevalecer um clima de confronto e animosidade, que resulta numa situação em que todos perdem (“perde-perde”). Defende a transposição para o paradigma da cooperação, baseado na convergência de propósitos, em que todos se coloquem como componentes de um sistema interdependente; como se sustentando em parcerias (internas e externas) para se constituírem num time em que todos possam se sentir ganhadores.

Para Gadotti (2001), a educação atual lida com um novo movimento, o *multiculturalismo*, que não tem identidade própria; que se apresenta essencialmente crítico aos valores culturais tidos, até então, como certezas e, hoje, se confrontados com os novos elementos e influenciados pelos avanços das novas tecnologias, podem convergir para a falta de referências ou para a ambigüidade. O novo momento defende uma educação para todos, contempla a diversidade, as minorias étnicas, a pluralidade de doutrinas, os direitos humanos e tenta derrubar estereótipos. Requer uma escola que trabalhe mais com o significado do que com o conteúdo; que contemple a importância do local com o universal e a afetividade; que seja capaz de se abrir às outras instituições sem perder a sua autonomia; que procure dialogar com todas as culturas e concepções do mundo. Premissas não observadas pela escola tradicional que, como já visto, ao impor valores e conteúdos de forma uniformizadora (sem considerar a identidade local ou a diversidade cultural) ficou centrada em si, não promoveu uma educação para todos, não acompanhou a evolução tecnológica e não resolveu problemas de exclusão social. (CORTELLA, 2001); (MAFFESOLLI, 1999). (GADOTTI, 2001).

Cortella (2001), no entanto, chama a atenção para o aspecto relativo que deve ser levado em conta ao se tratar da autonomia da escola, para que não se caia na concepção otimista e, ao mesmo tempo ingênua, de atribuir-lhe valor absoluto, ou seja, enxergá-la capaz de resolver todos os problemas da sociedade. Condena, da mesma forma, uma interpretação de neutralidade ou de pessimismo e enxerga como saída uma autonomia relativa: que permita à escola interagir com a sociedade numa via de mão dupla, isto é, torná-la capaz de conservar o que deve ser conservado e de criar, coletivamente, espaços efetivos de inovação e de mudanças para a

conquista de possibilidades superadoras das desigualdades que se caracterizam como injustiças sociais.

2.3 Turbulência atual – prováveis reflexos na educação.

Recentes acontecimentos marcados, principalmente, a partir dos atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001 nos Estados Unidos (EUA) são apontados na mídia como eventos que aceleram uma nova ordem para a história mundial⁷. Os fatos, ainda em desdobramentos na pauta diária da imprensa, não oferecem elementos para interpretações conclusivas. Sinalizam tendências que preocupam, entre outros, educadores e cientistas sociais de todas as partes do mundo: fenômenos frutos de um choque de civilização; uma luta de valores locais arraigados contra valores decorrentes do processo de modernização da sociedade; indícios de reflexos imediatos no comportamento de universitários; possibilidades de rompimento com velhas tradições e um chamamento para uma atuação centrada nos interesses locais⁸.

Maffesoli (1999), trata os dias atuais como o nascimento de uma “coisa” que não está pronta mas, que está saturada dos valores até então mantidos e que está elaborando, dela mesma, sua nova configuração; momento da convivência velho-novo. Para exemplificar, lembra formas uniformizadas de se viver na sociedade globalizada (a mesma maneira de se vestir, de comer etc., seja em Tóquio, Rio de Janeiro ou Nova Iorque) e particularismos locais que sobrevivem (feijoada, acarajé, cachaça). Chama a atenção para conflitos emergentes da tolerância que se dá nas relações entre o tribal (necessidade de se pertencer a um grupo), o individual (modo próprio ou local de ser) e o mundial (caracterizado pelas relações comerciais e políticas). Reflete sobre a questão da ambigüidade, como já apontado por Gadotti em 2.2, como uma das preocupações que devem ocupar o pensamento dos educadores:

⁷ Veja. Ano 34 nº 51 de 26 de Setembro de 2001, sob o título de “A Reinvenção do Mundo” (Capa) apresenta o pensamento de 14 pesquisadores de 8 países sobre os principais reflexos desses eventos para as instituições e para as relações internacionais.

⁸ Veja (10, 17 de Outubro e 26 de Dezembro de 2001); O Estado de São Paulo, Internacional, “Guerra do Terror” de 16/12/2001.

Creio que em muitos domínios vai haver cada vez mais essa acentuação localista, e isso é um fato que vai colocar grandes problemas sociais (...) Qual vai ser a forma de equilíbrio social que se terá de buscar? (...) Pode ser a luta de todos contra todos, a luta de alguns contra outros. (...) Poderá vir o momento em que não haverá mais o universalismo. (MAFFESOLI, 1999, p. 8).

A preocupação desse pensador não se fecha no pessimismo de uma relação social predatória, porque recomenda para a sociedade uma aprendizagem que a leve a encontrar o equilíbrio na heterogeneidade, que lhe permita integrar funções e disfunções capazes de harmonizar particularidades num todo. Da mesma forma, Demo (2000) reconhece o mundo de horizontes abertos como oportunidade para o questionamento e, conseqüentemente, para o crescimento do ser humano. Trata a ambigüidade favorável, ao vê-la capaz de remeter o homem à revisão de suas posições no momento da busca de seus objetivos, de entender sua fragilidade no trabalho isolado e de descobrir valor nas competências geradas no trabalho em equipe; ambiente propício para o conhecimento e para a aprendizagem.

(...) será melhor trabalhar em equipe, somando competência. Não é fácil, porque não se trata de soma, mas de outra maneira de tecer, a muitas mãos, o mesmo discurso (...) Entretanto, quanto mais o conhecimento avança, em vez de localizar um ponto de chegada, cada vez mais próximo, divisa horizontes mais abertos, que convidam a não desistir de aprender permanentemente (DEMO, 2000; p.147).

Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam na possibilidade de um crescimento do conhecimento organizacional a partir do reconhecimento e aproveitamento de pontos fortes e fracos que devem ser identificados e respeitados nos processos de socialização, seja na interação de equipes de diferentes áreas funcionais; seja na relação entre povos de diferentes culturas (ocidente e oriente, por exemplo). Esses autores defendem a criação de equipes multidisciplinares e dinâmicas que devem trabalhar juntas, com o aproveitamento máximo das vantagens de cada abordagem (aprender com o outro) até o surgimento de um novo conhecimento ou produto, ou síntese:

O segredo está em várias transformações ao longo de várias dimensões, ou o que chamaremos de hipertransformações. As hipertransformações envolverão necessariamente um processo dinâmico, interativo e simultâneo. (...) A velocidade na qual as conversões, espirais e sínteses ocorrem, portanto, serão uma capacidade essencial no futuro. (Op. cit; p. 288)

As abordagens apresentadas apontam estudos e conceitos que conduzem o presente trabalho ao reconhecimento do quanto se torna ampla e complexa a observação de elementos que interferem no pensamento, nas políticas e, conseqüentemente, no modo de agir dos atores da educação. Este estudo caminha, a partir dessas considerações, para situar a escola como um sistema que precisa se mostrar aberto; que precisa indicar seu efetivo esforço na administração das complexidades que o afetam. Pretende-se, mais especificamente, tratar dos objetivos propostos no primeiro capítulo, isto é, da cultura da qualidade na gestão escolar.

2.4 Qualidade total na educação.

Qualidade tem sido uma expressão dominante no meio empresarial nas últimas décadas, principalmente, se identificada a sua importância para as organizações que se consolidam sob uma visão estratégica, não apenas na expectativa de sobrevivência, mas para se sobressaírem no competitivo campo dos negócios.

Silva (1995) aponta a assimilação dos princípios de Qualidade pelos empresários como sendo “dogmas”, “palavras de ordem”, “paradigma”, para torná-la mais forte que estratégia. Reconhece o campo de aplicação desses princípios em expansão inevitável para todos os segmentos da vida social no Brasil, apesar das dificuldades que se lhe impõe a prática, mormente, na esfera da educação.

Discurso sobre qualidade é fácil, e até simples, e tem acontecido com frequência, mas colocá-la em prática não parece tão simples.(....). Não há a menor dúvida que, o movimento da Qualidade é irreversível. Negar o fato é andar na contramão da história. Por toda parte encontramos slogans onde se lê: “qualidade e competitividade”. (op. cit. p.11 e 97)

Alguns educadores, no entanto, acreditam que a adoção de ferramentas específicas do controle de qualidade aplicáveis às empresas industriais e comerciais (aquelas que identificam a qualidade total correspondendo a “zero defeito”), conflita-se com as diferenças individuais e com a realidade (história de vida, valores, tradições, crenças e vontades) que não podem ser desprezadas pelas políticas educacionais na formação de estudantes. (SILVA,1995); (DEMO, 1994); (FERRETTI, Silva Jr., Oliveira (orgs.),1999).

Numa abordagem mais conciliadora, observa-se a aceitação da proposta de qualidade para a educação quando identificadas dimensões antropológicas e éticas capazes de emprestar valor para orientar a “*cidadanização*” dos educandos. Ao lado das exigências de normas e procedimentos administrativos, prevalece o caráter político da educação, para que a prática de uma pedagogia com parâmetros próprios seja respeitada. O emprego da filosofia da qualidade na educação se converte dos padrões industriais em significativa adaptação para a formação daquele que se quer formar. Trata-se da aceitação de princípios de qualidade num processo de educação formal e política. (ASSMANN, 1998, a); (SILVA, 1995); (DEMO, 1994).

Barbosa et. al. (1995) e Ramos (1995) se propõem a desmistificar o conceito de “Qualidade Total” afastando-o da interpretação de “zero defeito” ou “qualidade suprema”. Pretendem difundir-lo como sendo a busca constante da qualidade por todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos, de todos os setores da organização. Redirecionam a cultura da qualidade para o atendimento às necessidades de todos envolvidos, especialmente daqueles para quem se destinam os resultados do trabalho.

Os defensores da GQT condenam o receio daqueles que entendem que se possa tratar de uma onda que ocupe o lugar da educação, e procuram distingui-la, para tranquilizá-los, como um modelo mais humano, mais participativo e motivador no gerenciamento; uma filosofia auxiliar no aperfeiçoamento do trabalho pedagógico. (BARBOSA et. al., 1995); (CAMPOS, 1992); (GUILLON e MIRSHAWKA, 1994); (LAMPRECHT, 1994); (RAMOS, 1995).

A preocupação de grande número de educadores e, não raro, a aversão pelo tema “Qualidade Total” resulta do medo de que a escola venha importá-la do meio empresarial sob o enfoque mercantilista; sob a égide da economia globalizada; por mero modismo; por ser capaz de emprestar maior valor aos meios do que servir aos fins educativos. Assmann (1998, a); Cortella (2001); Demo (1994); Ferretti; Silva Jr. Oliveira (Orgs., 1999); Frigoto (1989); Silva (1995). Na vertente das preocupações desses autores têm relevância os seguintes elementos: uma possível miopia do ambiente educacional frente às experiências de aprendizagem; medo da subserviência da educação ao poder econômico; desconfiança sobre a perspectiva do “cliente” nas relações com a escola; receio de que o Estado se afaste do papel que lhe cabe no âmbito dos projetos sociais; receio de perda da identidade e da autonomia do professor, entre outros.

Assmann (1998, a) aproveita a abordagem do problema para chamar a atenção para a qualidade do processo pedagógico. Defende-o de forma a evidenciar que as exigências de melhoria passem pela resposta às experiências de aprendizagem capazes de provocar nos estudantes o prazer da descoberta de suas potencialidades, o gosto pela construção do conhecimento relacionado à disposição e à esperança perante as situações da vida: “Não basta melhorar a qualidade de ensino, a questão de fundo é melhorar a qualidade das experiências de aprendizagem”. Encara a proposta de Qualidade Total de forma cautelosa, sem exacerbadas paixões que possam sublimá-la ou rechaçá-la no ambiente educacional. Refuta uma possível alienação daqueles que ignoram a importância dos mecanismos de mercado para a educação (“por se colocarem saudosistas da tutela do Estado”) bem como daqueles que tentam apregoá-los indiscriminadamente ou com menosprezo à visão humanística da educação. Considera, por sua vez, preferível uma metodologia que estabeleça parâmetros quantitativos, ao descaso.

Não é absurdo imaginar que muitos, e não só dos setores altos e médios, preferirão um projeto educacional fulcrado numa pedagogia de resultados, e orientado por critérios de eficiência e competência, ao descalbro educacional que temos hoje”. (op.cit.; p.177).

Na universidade, a questão da qualidade suscita discussões em várias dimensões interdependentes, inter-relacionadas e capazes de contemplar todos os processos acadêmicos, por exemplo: dimensão da qualificação do corpo docente e técnico administrativo; dimensão da seleção de alunos; dimensão da relação ensino versus empregabilidade; dimensão das condições e uso de tecnologias e de recursos disponíveis; dimensão das práticas e perspectivas pedagógicas. Quando identificada a sua presença como uma ameaça à projeção política da universidade, ela deve ser entendida como uma metodologia que serve àquela e nunca o oposto.(TURBINO,1998).

Não se pode desprezar, nessa abordagem, o crescimento atual do sistema de ensino brasileiro, notadamente do ensino superior⁹. Com a expansão de vagas, caminha-se para a massificação da educação; amplia-se o leque de complexidades; nova forma de organização é requerida à escola e uma nova linguagem a identifica como “empresa” e ao estudante como “cliente”. Nesse cenário, verifica-se

⁹ Ver Censo Educacional/INEP- Instituto de Pesquisas Educacionais. <http://inep.gov.br/>. Acesso em 30/10/02.

uma competição nunca antes vista entre as instituições particulares na busca de uma melhor relação custo/benefício. O contexto leva em conta: gestão profissionalizada; qualidade de ensino; exploração econômica e comercialização dos serviços. Essas transformações ou ameaças sugerem, para a universidade, criterioso modelo de avaliação e de acompanhamento de seus projetos e de suas ações, para que não se lhe permita o distanciamento dos fins da educação. (MACEDO, 2000).

2.4.1 Qualidade e avaliação na educação.

Observa-se, que o termo "Qualidade" ganha espaço no cenário da educação. Oportunamente é empregado, por exemplo, como "excelência" nos programas de avaliações institucionais, como se lhe permitisse uma flexibilidade própria e um distanciamento do "eficientismo" (da indústria e comércio) impregnado na expressão inicial. Exemplos disso podem ser encontrados nas novas diretrizes e políticas que levam os estabelecimentos de ensino a incluírem diagnósticos mais abrangentes nas suas práticas de avaliação, de forma a indicar quão distante possam estar da situação desejável e, identificar um padrão para o redirecionamento de propostas de transformação do projeto institucional. (OLIVEIRA, 1999), (TACHIZAWA ; ANDRADE, 1999).

Embora não se caracterize como ponto central neste trabalho a questão da avaliação no ambiente educacional procurou-se , numa breve passagem, relacioná-la ao tema qualidade em face das exigências que se despontam no cenário de diretrizes da educação no Brasil, principalmente, aquelas emanadas do Ministério da Educação, quando se tem em vista reformular e avaliar a política nacional de educação e zelar pelo cumprimento da legislação que estabelece avaliações periódicas da qualidade das instituições e cursos. Registram-se medidas definidoras na fixação de princípios e na verificação das condições de oferta da educação, como na Constituição Federal, por exemplo:

"o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:.....

IX:garantia do padrão de qualidade.....¹⁰.

Em 1996, o Decreto nº 2026 de 10.10.96 estabeleceu procedimentos para processos de avaliação de cursos e de instituições de ensino superior; prática que vem se ampliando desde aquela data por Decretos ou Portarias do Ministério da Educação, para atingir, progressivamente, a totalidade de cursos e de modalidades de instituições através dos chamados “Provão” (Exame Nacional de Cursos - ENC) para o ensino superior e “ENEM” (Exame Nacional de Cursos Médios) para o ensino médio.

Em torno desse tema, poder-se-á consultar uma extensa gama de estudos e pesquisas que se oportunizam dos indicadores de desempenho (quantidade e qualidade) apropriados a partir dessas avaliações e complementados pelos apontamentos de avaliadores *ad.doc.* designados pela Secretaria de Ensino Superior do MEC (SESu) nas verificações *in loco* das condições de ofertas de cursos.

O Decreto nº 3860 de 09 de julho de 2001 confirma o direcionamento para uma linha de maior controle pelos organismos governamentais sobre os resultados da educação e estabelece procedimentos pontuais para a avaliação de cursos e de instituições de ensino superior. No que diz respeito à avaliação institucional de desempenho dos centros universitários (ambiente do presente estudo) consideram-se, pelo menos, os seguintes itens:

- “a) grau de autonomia assegurado pela entidade mantenedora;
- b) plano de desempenho institucional;
- c) independência acadêmica dos órgãos colegiados;
- d) capacidade de acesso a redes de comunicação e sistemas de informação;
- e) estrutura curricular adotada e sua adequação com as diretrizes curriculares nacionais de cursos de graduação;
- f) critérios e procedimentos do rendimento escolar;
- g) programas e ações de integração social;
- h) produção científica, tecnológica e cultural

¹⁰ Ver Art. 206, inciso VII da Constituição Federal do Brasil e Art. 3º, inciso IX da LDB- Lei 9394/96.

- i) condição de trabalho (regime) e qualificação (titulação) docente
- j) a auto-avaliação realizada pela instituição e as providências adotadas para deficiências identificadas ;e
- l) os resultados de avaliações coordenadas pelo MEC; e.....”

Essas exigências empurram os estabelecimentos de ensino para práticas que não lhes restam alternativas senão de se submeterem aos mais diversificados, abrangentes e eficazes processos administrativos e avaliativos no que se refere à qualidade que se propõem para seus cursos e para suas atividades. Tais práticas devem incluir a construção de uma postura crítica, promover autonomia intelectual e cultural e, impor o aprimoramento do projeto institucional, tendo-se em vista a consolidação de uma sociedade mais justa e solidária, como no dizer de KEIM (2001).

A introdução dessas mudanças requer uma nova filosofia gerencial capaz de permitir a harmonia entre o pedagógico e o administrativo, mediante a adoção de um modelo (padrão) mais participativo, com métodos, técnicas e recursos capazes de garantir a identificação e atendimento às necessidades de todos os envolvidos; adequado planejamento; trabalho em equipe e capacitação dessa equipe para a melhoria contínua, como propõem os defensores da cultura da gestão da qualidade estudados.

2.4.2 Preocupações frente a qualidade total na educação

Segundo Assmann (1998,a), diante do fenômeno da Qualidade Total na educação, alguns temas se tornam questionáveis:

- a. A qualidade minimiza os aspectos políticos para privilegiar o formal?
- b. Quem são os atores em cena? O cliente sendo “rei” põe em risco a missão do educador?
- c. Trata-se de fato de um projeto do empresariado para o setor educacional?
- d. Que estratégias de linguagem é utilizada?
- e. Qualidade é modismo e, portanto, passageiro, ou veio para ficar?

A primeira questão não encontra eco no pensamento de RAMOS (1995). A autora não aceita a hipótese da construção de uma sala de aula de qualidade sem

que nela estejam contempladas, inclusive, as bases para o bom exercício da profissão e da cidadania.

Quanto ao item “b”, Barbosa et. al. (1995) consideram que, todas as pessoas, independentemente de sua área de atuação, quando realizam uma atividade para alguém ou para algum processo, estão servindo ao cliente: “As pessoas ou processos a quem tais serviços se destinam são os seus clientes” e, acrescentam que o mais importante se concentra na atitude para que todos sejam tratados com a mesma consideração e tenham suas necessidades atendidas.

A ABNT, reconhece na NBR ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade- o termo “cliente” como: “organização ou pessoa que recebe um produto”. O dicionário da Qualidade da FDG define a mesma expressão como:

Toda pessoa ou organização que é afetada pelo processo, ou seja, que adquire ou utiliza um produto ou serviço. Um dos métodos básicos para a identificação de clientes consiste em seguir o produto para verificar quem é afetado por ele. Qualquer pessoa ou organização pode ser um cliente.

Miranda (1994) expressa “cliente” como sendo todas as pessoas e grupos impactados pelas ações da organização, quer seja no âmbito interno ou externo desta. Reconhece a todos, ao mesmo tempo, fornecedores e clientes, que precisam estar alinhados com máximo desempenho e mínimo custo quanto aos objetivos a serem atingidos.

As definições apontadas pretendem indicar uma relação de não subserviência à expressão, uma vez que sinalizam para relacionamentos consentidos em torno de objetivos comuns. Dessa forma, permitem considerar que, por si só, o uso do termo “cliente” não se constitui numa ameaça para o trabalho do educador. Mais adiante abordar-se à esse tema sob o enfoque da sua aplicação no âmbito das Normas ISO 9000.

Quanto ao item “c”, não se identificou, na bibliografia consultada, exclusividade para qualquer tipo de organização na propriedade de projetos de gestão da qualidade. Os estudos apontam para a origem do modelo como vindo das indústrias, mas focalizam a abertura do seu uso, com adaptações, em empreendimentos de qualquer natureza. Essa abertura se deve, principalmente, a partir de 1994, quando da publicação das Normas ISO 9004-2 e 9002 e, mais acentuadamente, em Dezembro de 2000, com a nova versão das Normas da série ISO. Bergamo Filho (1999); Barbosa et. al.(1995); Lamprecht (1994); Maranhão (2001). Nessa

perspectiva, observa-se na NBR ISO 9001:2000, a seguinte especificação: “1.2. Aplicação: Todos os requisitos desta Norma são genéricos e se pretendem que sejam aplicáveis a toda as organizações, sem levar em consideração o tipo, o tamanho e produto fornecido...”.

Segundo Ramos (1995), as escolas que se comprometem com os princípios de gestão da Qualidade são aquelas que promovem uma rigorosa verificação nos seus conceitos e nas suas práticas, de modo a permitirem a identificação de seus problemas, a construção e a reconstrução, de forma dinâmica e constante, dos seus cenários, para que todos os seus atores, agindo democrática e cooperativamente, alcancem o alvo pretendido.

Para Barbosa et.al. (1995:3), todas as organizações têm estrutura administrativa própria; cada uma com a sua especificidade, mas prevalecendo um núcleo comum entre elas: níveis hierárquicos definidos que variam entre alta administração, intermediário (coordenação) e nível operacional. Todos, direcionados para dar suporte ao cumprimento dos objetivos institucionais. Cada tipo de organização tem um modo modelo particular de gestão que contempla, entre outros elementos, pagamentos e recebimentos; manutenção; recrutamento de pessoal; registros contábeis, etc. “Numa escola incluem-se registros escolares, atividades de secretaria, biblioteca, supervisão pedagógica, organização de calendário escolar e tantas outras”; diferenças que devem ser consideradas na construção do projeto de qualidade da escola, para distingui-lo dos modelos oriundos do meio empresarial.

Quanto à linguagem (“d”), Bergano Filho (1995) reconhece, pelo fato dos modelos de gerenciamento da qualidade terem se originado da indústria, a possibilidade da importação de não apenas métodos e técnicas, mas também da terminologia, para a área de serviços. Defende, no entanto, a exclusão ou substituição de todos os elementos que não se apliquem no campo específico, uma vez que a filosofia da qualidade requer adaptação ao meio. Exclusões e adaptações são permitidas pelas Normas ISO, como pode ser visto em 2.5.3.1.

A questão do tempo de permanência (“e”) do modelo de gestão da qualidade pode ser interpretada de formas diferentes se a pesquisa caminhar entre os adeptos e os contrários ao modelo gerencial. Para os últimos, trata-se de um modismo passageiro, enquanto a bibliografia sobre o tema indica um crescimento significativo daqueles que buscam, não somente a mudança e adaptação dos seus modelos gerenciais mas, a certificação da garantia de qualidade como condição de

sobrevivência no mercado competitivo. Exemplo disso pode ser constatado na observação do crescente número de empresas certificadas no mundo, como mostra a figura 01. Maranhão (2001) aponta para 45000 o número de empresas em processo de certificação no ano de 1993 e 400.000 o número de certificados emitidos no final de 1999.

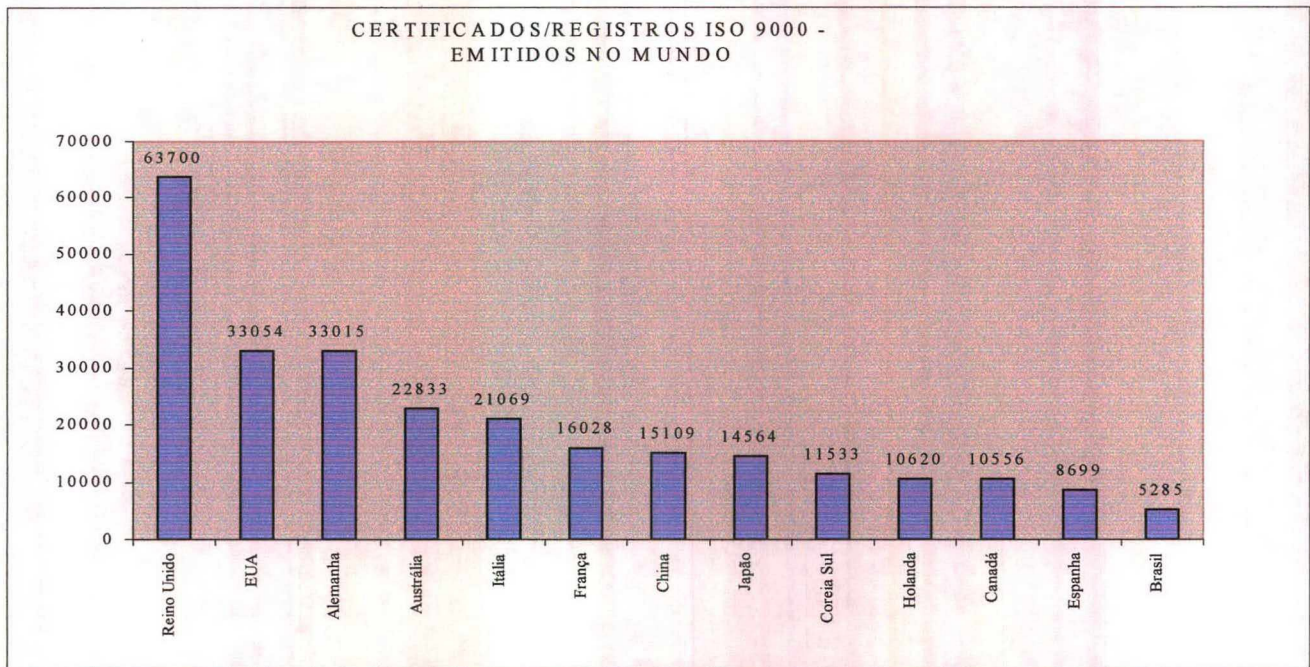


Fig. 01- Fonte: The ISO Survey (novembro 2000), apud Maranhão (2001, p.116)

Tachizawa e Andrade (1999) defendem a adoção da filosofia da qualidade nas instituições de ensino através de um processo de longo prazo; com data de início identificado, sem que seja necessário de se estabelecer uma data para seu término. Um processo contínuo, que conte com a participação de todos, a partir da cúpula diretiva, recomendam.

Senge (1999), entretanto, alerta para a necessidade de coordenação e acompanhamento constante nos programas de gestão da qualidade, principalmente no âmbito da qualidade em serviços, por onde passa elevada dose de subjetividade na relação entre o fornecedor e o cliente:

A qualidade do serviço é meramente subjetiva e impessoal. Ela depende da afinidade entre o prestador e o cliente, da satisfação do prestador em estar realizando aquele tipo de serviço, e da satisfação do cliente em relação ao serviço recebido. (Op.cit., 1999:296)

2.5 ISO 9000:2000.

Paralelo ao que se pode considerar como revisão bibliográfica, tem-se acesso, atualmente, a uma variedade de publicações e informações a respeito da aplicação das Normas ISO. O presente estudo não pretende esgotar o tema. Parte para evidenciar conceitos e explicações fundamentais tendo-se em vista a convergência para melhores descrição e explicações daquilo que se pretende demonstrar nos capítulos seguintes. O enfoque não visa a explorar todas as diretrizes dessas Normas. Considerou-se, mais especificamente, a sua aplicabilidade para a área de serviços e, nesta, a educação.

Em se tratando de um estudo de normalização técnica, procurou-se evitar uma apresentação repetitiva, uma vez que, por sua natureza e forma, o conjunto das Normas ISO pode ser visto como auto-explicativo. Buscou-se um caráter mais genérico, aplicativo e fundamentado na última versão do documento, isto é, ISO 9000: versão 2000.

2.5.1 Histórico

O termo *iso* vem do grego e significa igualdade, homogeneidade ou uniformidade. Por sua vez, a sigla ISO representa a International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normalização Técnica), com sede na Suíça. Visa a fixar normas técnicas essenciais no âmbito internacional, para proteção às empresas, produtos, serviços e consumidores nas relações comerciais; regras que valem para países pobres ou ricos. (MARANHÃO, 2001); (RICCI, 1995).

A série 9000 (parte da série completa ISO) reúne um conjunto de normas técnicas que aborda, exclusivamente, a gestão da qualidade. Maranhão (2001) resume o histórico da série de forma a evidenciar a evolução que parte do tratamento de questões localizadas, isto é, foco nas questões militares, quando se requeria proteção na produção de material bélico e segurança nas instalações nucleares (1959), para aplicação em atividades não militares a contar da publicação da série BS5750 pelo British Standard Institute (BSI) em 1979 (marco do desdobramento de uma série de normas técnicas que influenciaram o Reino Unido

e a comunidade européia). Em 1987 a ISO oficializou a série 9000, reconhecida e adotada nos cinco continentes:

1987 . ISO/9000 -Surgimento da Série- início de sua aplicação;

1990 . ABNT. NBR - Nacionalização das Normas no Brasil;

1994 . ISO 9000 (1ª. Revisão) -Adoção em mais de 70 países;

2000 . ISO 9000 - (2.ª Revisão)-Vigente . As empresas certificadas têm prazo até Dezembro de 2003 para migração para a nova versão.

No Brasil, dois órgãos tratam da normalização técnica: INMETRO – Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (vinculado ao Governo Federal) e ABNT (entidade privada), responsável pela operacionalização da normalização técnica. A partir de 1994 as normas ISO 9000 receberam em ambas instituições o mesmo número de registro mantendo-se a numeração inicial com o prefixo NBR. (MARANHÃO, 2001).

2.5.2 Apresentação da Norma – versão 2000

A série ISO é composta de quatro normas como mostra o quadro 01

Quadro 01 Normas ISO- Série 9000- Versão 2000

Número	Título	Finalidade
NBR - ISO 9000	Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário	Estabelece os fundamentos e o vocabulário da qualidade.
NBR - ISO 9001	Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos	Especifica os requisitos do Sistema.(natureza contratual).
NBR - ISO 9004	Sistema de Gestão da Qualidade- Diretrizes para melhorias de desempenho	Guia para o sistema de gestão da qualidade, inclui melhorias contínuas .
NBR - ISO 19011*	Diretrizes para auditoria de sistemas de Sistema de Gestão da Qualidade e gestão ambiental.	Estabelece requisitos e diretrizes para processos de auditorias do sistema.

* a ser publicada .

2.5.3 ISO 9001 – Seções do Sistema de Gestão da Qualidade

Procurou-se tratar exclusivamente da Norma ISO 9001, por sua consistência com os objetivos do presente estudo. Observou-se a estrutura dessa Norma em blocos ou seções de fácil identificação:

Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade

Estabelece requisitos gerais para um sistema de gestão da qualidade. Inclui requisitos globais para documentação e registros. Sua abordagem visa a acompanhar processos com seqüências e interações necessárias para a qualidade. Conduz para visão sistêmica e melhoria contínua. No que diz respeito à documentação, não descreve nem a extensão nem a natureza dos documentos, mas define como obrigatórios seis procedimentos documentados, além do manual da Qualidade, da política e dos objetivos:

- Controle de Documentos;
- Controle de Registros;
- Auditoria;
- Controle de produto Não-Conforme;
- Ação Corretiva;
- Ação Preventiva.

O tratamento da documentação previsto no SGQ de forma racional e organizado deve refletir o planejamento, a operação e o controle dos processos e produtos. A Norma exige que a organização defina e disponibilize instruções de trabalho para garantir, sob condições controladas, suas atividades de produção e serviços. (MARANHÃO, 2001). A estrutura da documentação é representada na bibliografia que trata da implementação do sistema, como mostra a figura 02.

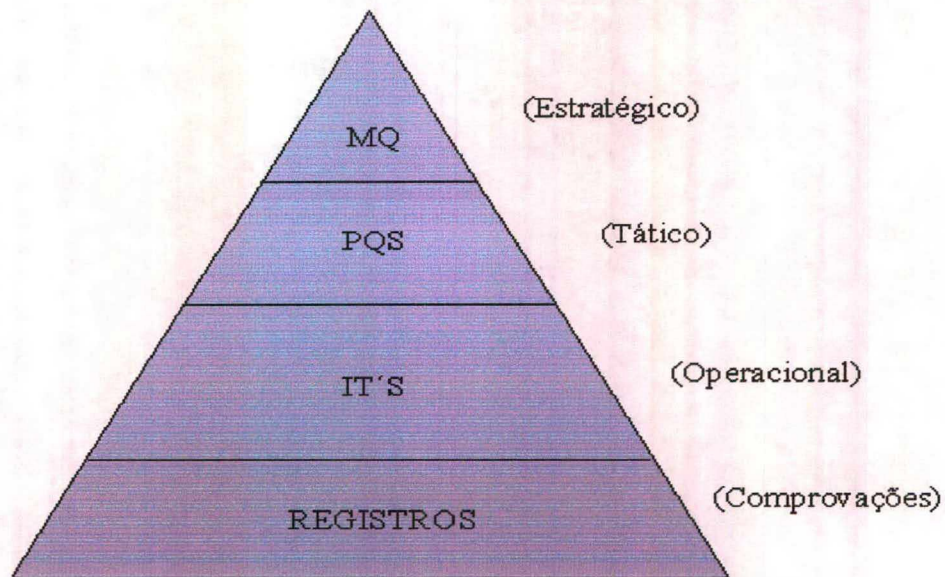


FIG.02 Estrutura da documentação do Sistema GQT

MQ- Manual da Qualidade. Manual do sistema de gestão da organização. Representa a seqüência da Norma;

PSQ- Procedimentos ou planos do sistema da qualidade. Indicam como a organização interpreta e pratica cada um dos requisitos do Manual e da Norma;

IT's- Instruções de trabalho. Descrevem rotinas, métodos e especificações técnicas, de caráter mais operacional

Registros- Documentos que comprovam a efetividade do sistema .

Seção 5 – Responsabilidade da Direção

Estabelece responsabilidade para a alta administração em relação ao sistema, com o objetivo de evidenciar: que os requisitos dos clientes são determinados, respeitados e cumpridos; que a política da qualidade retrata e garante os objetivos; que os objetivos são definidos nas funções e níveis de toda a organização de forma mensurável e compatível com a política; que o planejamento é cumprido e avaliado; que as responsabilidades, autoridades e suas inter-relações são definidas e comunicadas; que os processos de comunicação são claros, objetivos e permanentes; que as decisões e ações relacionadas ao sistema, aos processos e produtos são submetidos a críticas periódicas e se comprometem com a melhoria contínua. Para Bergamo Filho (1999), a alta direção deve considerar, frontalmente, as exigências do cliente ou do mercado e deve assumir papéis não delegáveis a escalões inferiores.

Seção 6 – Gestão de Recursos

Estabelece requisitos para que a organização determine e forneça recursos para implementar, manter e melhorar, continuamente, o sistema inclusive: atividades com pessoal competente (educado, treinado, experiente e com habilidades apropriadas); assegurar que as pessoas demonstrem consciência da importância de suas atividades e do comprometimento para o alcance dos objetivos do sistema; garantir infra-estrutura (instalações, equipamentos, serviços de apoio) e ambiente (salubridade, segurança, harmonia, clima organizacional) capazes de concorrer para a conformidade dos requisitos da norma e do sistema.

Seção 7 – Realização do Produto

Trata da realização da atividade fim da organização; dos processos operacionais para produção ou prestação de serviços. A Norma define que “produto” também pode ser “serviço”. Aplica-se abordagem de processo com acompanhamento a contar dos requisitos do cliente, passando pelo controle do planejamento e desenvolvimento de todas as fases de produção, entrega, pós-entrega e inclui: apoio administrativo; relacionamento com fornecedores; métodos; análise crítica; identificação e rastreabilidade; requisitos para aquisição, preservação; comunicação eficaz; controle de propriedade; dispositivos de monitoramento e medição. Considera um mercado consumidor competitivo e exigente, que força a organização para o trabalho em equipe e o comprometimento de todos em torno dos objetivos e metas. (MIRANDA, 1994)

Seção 8 – Medição, Análise e Melhoria

Trata da medição, da análise e das melhorias constantes. Os requisitos incluem: auditoria; planejamento e implementação de processos de monitoramento de informações relacionadas à satisfação dos clientes, dos processos, do produto-conforme e produto não-conforme, análise de dados, ação corretiva e ação preventiva. A abordagem dessa seção mostra a preocupação com a renovação, com a atualização e evolução do sistema.

2.5.3.1 Exclusões e Recomendações

No campo da aplicação (1.2 da ISO 9001) a Norma especifica que todos os requisitos são genéricos e aplicáveis a todas as organizações, independentemente

do tipo, tamanho e produto. Permite, entretanto, exclusões quando algum requisito (exclusivamente da seção 7) não for aplicável à qualidade do produto ou do sistema. Qualquer que seja a exclusão, é obrigatória a justificativa no manual da qualidade.

2.5.4 Metodologia para o funcionamento do sistema

A ISO 9001 em “02, NOTA”, recomenda o método P.D.C.A, modelo proposto por Deming,¹¹ para todos os processos do sistema de gestão. A metodologia é apresentada como mostra o quadro 02 e a figura 03.

Quadro 02. PDCA. Ciclo de Melhoria Contínua.

P Planejar (Plan)	Estabelecimento dos objetivos, dos processos necessários para se atingir resultados de acordo com os requisitos do cliente e política da qualidade.
D Fazer (Do)	Execução do trabalho planejado. Implementação dos processos. Fazer com competência. Demanda educação, treinamento, experiência e habilidade.
C Verificar (Check)	Medição, análise e monitoramento do que foi executado (processo e produto) em relação ao que foi planejado. Comprovação (factual) mediante análise de dados e fatos (evidência objetiva)
A Agir (Act)	Ação corretiva sobre as diferenças identificadas entre a planejado e o alcançado. Tomada de medidas para melhoria contínua dos processos e satisfação dos clientes.

Ramos (1995) e Barbosa et. al. (1995) entendem essa metodologia aplicável à sala de aula, como meio para auxiliar o professor na identificação de problemas e no levantamento de necessidades de seus alunos. Nesse caso, o professor, responsável pelo gerenciamento global do subsistema aula, acompanharia os passos do planejamento e da execução, monitorando e avaliando todos os processos de ensino e de aprendizagem com a participação dos estudantes no giro de cada etapa. Ambos, professores e alunos, teriam conhecimento das dificuldades, das oportunidades de correção de rumos e do estabelecimento de planos de ação, com maior clareza dos objetivos, no curso da ação. A metodologia permitira uma conscientização mais imediata dos envolvidos (atores) no processo e,

¹¹ W.E. DEMING. (op.cit.); postulou o ciclo PDCA. Tornou-se conhecido por orientar o desenvolvimento da qualidade japonesa no pós-guerra.

conseqüentemente, facilitaria a identificação de responsabilidades para atingimento dos fins propostos.

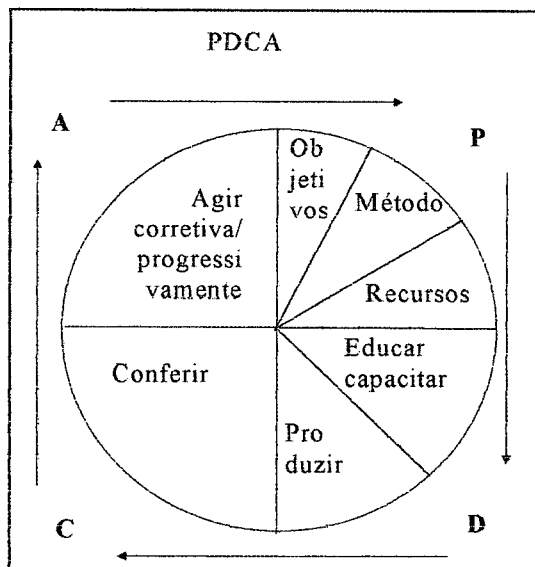


FIG. 03- Ciclo PDCA- Ciclo de melhoria contínua
Adaptado de MARANHÃO (2001p.52).

2.5.5 Considerações gerais sobre princípios e abordagem da ISO - série 9000

2.5.5.1 Fundamentos da qualidade

As Normas ISO identificam oito (8) princípios de gestão da qualidade para levar as organizações à melhoria de desempenho e alcance dos seus objetivos. Tais princípios são apresentados na ISO 9000 e na ISO 9004 com redações diferentes. Optou-se por uma redação que possa tornar mais fácil sua interpretação, mantendo-se a intenção das Normas, como defende Maranhão (2001):

- 1- Foco no cliente: que se faça o atendimento às necessidades atuais e futuras dos clientes, dos seus requisitos e excedam suas expectativas. Abordagem de entrada e saída do sistema. Vale lembrar que, ao se tratar de "cliente", trata-se de contemplar todos os envolvidos, "internos e externos", nas relações que se processam entre eles na produção de bens ou serviços;
- 2- Liderança: unidade de propósitos e clima organizacional favorável à cooperação e ao trabalho de equipe. Perspectiva de harmonia diferente do

- modelo tradicional; antes centrado no poder da chefia ou do cargo. A liderança passa a ser flutuante, voltada para a realização dos objetivos;
- 3- Envolvimento das pessoas: engajamento de todas as pessoas com evidência para aproveitamento de suas habilidades como fator de sinergia. Reforça o princípio 2;
 - 4- Abordagem de processo: gerenciamento como processo. Transformações de entrada e saída com agregação de valor em cada uma das etapas. Dá-se importância à dinâmica da produção por sequência integrada;
 - 5- Abordagem sistêmica: identificação, compreensão e correlação de todos os processos no sistema de gerenciamento. Visão da importância das partes para o todo e vice versa;
 - 6- Melhoria contínua: desempenho global da organização mediante permanente busca de melhoria. Refuta acomodação ou estagnação frente à competitividade;
 - 7- Abordagem factual para tomada de decisão: análise de dados e informações mediante evidência objetiva para decisões eficazes. Evita a subjetividade e se concentra em indicadores (mensuração). Desbanca o “achismo” e parte para veracidade das informações;
 - 8- Benefícios mútuos: interdependência entre a organização e seus fornecedores. Relação de benefícios que considere valores para as parte.

2.5.5.2 Abordagem de processo e visão sistêmica

O modelo de sistema de gestão baseado em processo é apresentado na Norma conforme mostra a figura 04. A ilustração evidencia a importância que se dá aos requisitos e à satisfação do cliente. A interconexão dos processos de 5 a 8 representa o enfoque sistêmico. A Norma 9001 define que a monitoração da satisfação do cliente e da eficácia nos resultados contemple a avaliação de informações relativas à percepção pelos clientes de como a organização tem atendido aos seus requisitos. Trata-se de um sistema de avaliação permanente, que recomenda análise crítica e busca de melhoria contínua na cadeia de processos para todos os elementos do sistema. A interdependência é fator relevante para o sistema de produção.

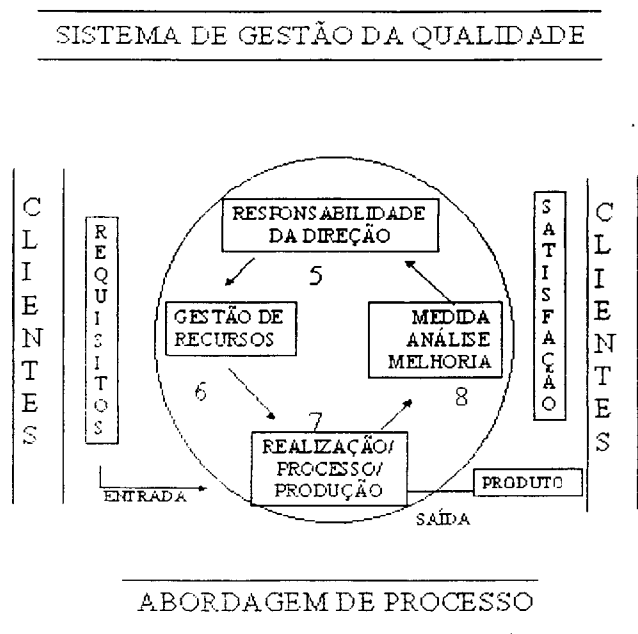


Fig. 04. Esquema do sistema de gestão – Normas ISO

Para a Norma, "processo" é conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

2.6 Cuidados necessários na implementação de um sistema de garantia da qualidade

A implementação de um sistema de gestão que tenha por base as Normas ISO 9000 requer trabalho em equipe. Quanto mais pessoas envolvidas, maior a possibilidade de assimilação da cultura da qualidade e cumprimento dos seus princípios. As normas, necessariamente, não se aplicam de modo uniforme a todos os tipos de empresas. O objetivo primordial não está centrado na padronização mas, nos resultados. As mudanças e exigências do cliente/sociedade são motivos fundamentais para a garantia da adaptabilidade e da melhoria contínua. A convivência harmônica de ordem, disciplina e de rotina com liberdade criativa é requisito indispensável para o funcionamento de um sistema de gestão da qualidade. (LAMPRECHT,1994); (BERGAMO FILHO,1999).

Uma empresa que opte por um sistema da qualidade deve investir na capacitação e realização de seus recursos humanos sustentada na crença de uma relação biunívoca, que transpareça vantagens em todos os aspectos para as partes. São práticas incompatíveis com esse tipo de sistema: subserviência, paternalismo; autoritarismo; excesso de burocracia. São valores para um sistema eficaz: coerência; proatividade; progressão por mérito; abertura para discussão lógica (análise crítica); atenção para resultados; persistência na correção de rumos; respeito à equipe. (COUTO,1994, p.88).

Senge (1999) enfatiza a interdependência e a necessidade de colaboração como elementos que influenciam o resultado global das organizações. Defende a abordagem sistêmica a partir da interação positiva, como fruto de: interligação; reforço; promoção da influência do todo no comportamento das partes e identificação de resistências e de pontos de alavancagens que se relacionam.

Oliveira (1996:55) defende a necessária disposição para análise e solução de problemas na abordagem sistêmica: “é necessário criar um sistema que permita acompanhar o status de cada ação corretiva”.

Bergamo Filho (1999:88) reconhece a importância das atividades de treinamento e de capacitação (educação) na implantação de sistemas de qualidade ISO, por se tratar de mudança no âmbito social das organizações: “A palavra mudança é forte,

ameaçadora, podendo estimular idealismo, revolução, descontentamento, e não assegurar respeito aos valores existentes”.

Para Broomfield (2002), cada organização deve examinar a compatibilidade dos requisitos da Norma com o seu sistema central, de forma a expressar o compromisso com vários aspectos, tais como: a extensão e a precisão do sistema a fim de atender aos objetivos próprios e satisfazer à necessidade de melhoria contínua. A alta direção deve evidenciar atenção e comprometimento para desenvolvimento e uso do sistema e, deve se comportar como exemplo. Métodos para obtenção e uso de informações referentes à satisfação dos clientes com relação a processos, produtos e melhoria contínua devem possibilitar, permanentemente, análise do desempenho da organização no mercado competitivo. Objetivos mensuráveis devem focalizar a necessidade de um SGQ que atenda aos requisitos normativos e fins da organização de forma indissociável. A análise de conformidade deve extrapolar a organização documental para atingir comportamentos, comprometimentos e resultados. A documentação deve refletir organização, eficácia e inexistência de burocracia.

Para Lamprecht (1994), a série ISO 9000 não é uma ciência, nem uma solução para todos os problemas. Algumas limitações potenciais devem ser observadas (condições de análise crítica de contrato, realização de projeto e ensaios) no ambiente educacional, porque é esperada uma participação ativa do estudante; ele é ao mesmo tempo beneficiário e parte integrante do processo de produção. No seu entender, cabe à instituição de ensino ir além do aluno (cliente direto), para analisar e validar os efeitos do seu trabalho. É dever da escola enxergar-se no seio da sociedade para ver o reflexo da sua produção e entender, direta e indiretamente, a relação que estabelece com a sua clientela, principalmente, com o mercado que absorve aquele que ela gradua.

Através de Kume (apud Lamprecht, 1994:205), pretende-se resumir a preocupação de muitos dos defensores das normas ISO estudados:

A motivação para a melhoria contínua não existe em atividades reguladas por normas. Ocorre a melhoria quando as pessoas estão constantemente atentas a problemas, insatisfeitas com o *status quo*, e têm suficiente energia e vitalidade para melhorar. Isso depende muitíssimo das atitudes individuais e não poder ser proporcionado apenas por gerência à base de normas.

Procurou-se, no presente capítulo, abordar alguns elementos que exercem forte influência no ambiente educacional e apresentar as características essenciais das Normas ISO 9000. Nos capítulos subseqüentes, pretende-se tratar um caso real de aplicação dessas Normas , para verificação e, se possível, validação das hipóteses levantadas no capítulo 1.

3 ESTUDO DE CASO: UNA – Uma experiência no ambiente educacional com ISO 9000

3.1 Procedimento metodológico

Este capítulo destina-se a discorrer a respeito da natureza, dos objetivos, das características e operacionalização da pesquisa, tendo por base observar a aplicabilidade das Normas ISO 9000 no ambiente educacional. Compreende a experiência de um modelo de gestão de padrão de qualidade ISO na administração de um estabelecimento de ensino superior e sua relação com princípios filosóficos e normativos da educação. Visa, ainda, a considerações em torno da vocação inovadora da instituição, de sua capacidade para assimilar uma nova cultura e, conseqüentemente, para identificar competências e habilidades aplicáveis no planejamento estratégico e na implementação de procedimentos agregadores de valor para resistir à competitividade no seu campo de atuação.

O método de pesquisa adotado foi o de “Estudo de Caso”. Segundo Yin (1984, p.14) esse método permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real:

(...) o estudo de caso possibilita uma investigação que inclui, de maneira significativa e abrangente, as características de fenômenos da vida real – tais como ciclo de vida individual e processos gerenciais e organizacionais de forma geral.

Vale ressaltar, no presente estudo, a questão da profundidade temporal, uma vez que se pretende verificar mudanças na administração de um estabelecimento de ensino superior no momento em que as instituições escolares, pressionadas pelas exigências da sociedade e da legislação em vigor, tentam sair do conservadorismo e da acomodação que as caracterizam, para estabelecer uma nova relação com o meio que as cercam.

Mais uma vez, o método de estudo de caso se justifica, já que permite ao investigador se mover no tempo para conhecer as circunstâncias pelas quais o caso chegou ao estado em que se apresenta na atualidade. (GREENWOOD,1973)

3.2 Tipo de estudo

SELLTIZ et. al (1987) classificam a pesquisa, de acordo com tipo de conhecimento que se pode alcançar em função do objeto a ser investigado, em: exploratórios, descritivos e causais. Os primeiros pressupõem um conhecimento inicial muito pequeno, tendo-se como propósito da investigação levantar alguns pressupostos sobre o assunto, de tal forma que possam servir de referência para estudos posteriores mais complexos. O modelo descritivo, por sua vez, pressupõe uma base de conhecimento preliminar e tem por vocação descrever as características do objeto. Busca, a partir de uma base conceitual, relacionar e explicar o que foi encontrado na realidade. Já os estudos causais são mais complexos e procuram estabelecer relações de causa e efeito entre duas ou mais variáveis para a construção de conhecimento mais preciso sobre a realidade.

Dessa classificação, optou-se por um caráter eminentemente Exploratório, com alguns aspectos Descritivos dos fenômenos observados a partir da identificação da instituição e de sua praxe gerencial, em razão de se desconhecer um precedente (em se tratando de pesquisa), e por não se formarem relações causais entre as variáveis. Alguns aspectos descritivos se evidenciam, porque se buscou oportunizar elementos mais significativos, de características peculiares, em determinada amostra.

Para a dimensão do estudo tratou-se, mais apropriadamente, de uma índole qualitativa, porque se deu ênfase às especificidades de um fenômeno em termos de suas origens, de "sua razão de ser", "do como", da construção de significados e do senso comum na interpretação de alguns elementos subjetivos (não quantificáveis) em situações nas quais a evidência qualitativa foi mais acentuada que a informação quantitativa (estatística). Permitiu-se a centralidade das observações nas experiências, nas expressões de sentimentos e no comportamento das pessoas. Na pesquisa quantitativa o foco está nas relações de causa e efeito e nos traços individuais. (SANTOS FILHO; GAMBOA (orgs.) 2001, p.44). (HAGUETE, 1987). Esse enfoque (quantitativo) também se fez presente em decorrência da aplicação de questionários estruturados com número de questões e conteúdos capazes de possibilitar indicações confiáveis. A coleta de dados e informações percorreu análise

documental, entrevistas semi-estruturadas e observações em procedimentos para se aproveitar de todos os meios disponíveis, como sugerem Bruyne et. al. (1991).

O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas, quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso ele recorre a técnicas de informações igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos). (BRUYNE et al., 1991, p.224)

Procurou-se uma amostra aleatória de respondentes dos diferentes segmentos. Os questionários foram elaborados a partir de informações resultantes das entrevistas semi-estruturadas. Buscou-se aproveitar evidências de elementos constitutivos da filosofia, da cultura e do comprometimento das pessoas, em consonância com a intenção da pesquisa. Respeitou-se o caráter democrático na investigação, para que as respostas não fossem influenciadas por pressões de autoridade e poder. Não se perseguiu o grau de confiabilidade ou margem de erro das respostas apresentadas, por não se considerar essa preocupação relevante ou capaz de oferecer contribuição significativa para o trabalho.

3.3 A escolha da empresa

3.3.1- Razões fundamentais

Procurou-se identificar uma instituição que adotasse práticas de gestão que se aproximassem de um modelo que, potencialmente, considerasse: investimentos em inovações; linguagem de mercado; recursos para garantir a competitividade; visão estratégica; que fosse voltada para o futuro; fora dos padrões tradicionais.

A unidade de análise recaiu em um estabelecimento de ensino superior particular, com sede e fórum em Belo Horizonte: UNA – Centro Universitário de Ciências Gerenciais. A escolha resultou dos seguintes fatores: facilidade de acesso; foi a primeira instituição de ensino superior da América Latina a obter o certificado ISO 9000; pelo reconhecimento público e repercussão do certificado na sociedade local, como demonstrado em ato solene da Assembléia Legislativa do Estado em 22/11/01 quando das homenagens pelos 40 anos de existência daquela instituição de ensino, conforme pronunciamento do presidente da cerimônia:

Hoje, atravessando fronteiras, a UNA desfruta de pleno reconhecimento internacional, como sendo a primeira instituição de ensino superior da

América Latina a obter o certificado ISO 9002, o mais legítimo diploma de qualidade hoje existente no mundo. (Deputado Wanderley Ávila)¹².

3.3.2 Caracterização da empresa

A UNA - União de Negócios e Administração, visando ser uma Universidade de Negócios e Administração (School of Business Administration) foi criada em 1961 com o objetivo de implementar cursos livres para profissionais em assessoria, pesquisa e treinamento. Cresceu no campo de ensino se tornando mantenedora de faculdades: a primeira delas fundada em 12 de dezembro de 1965 e reconhecida em 26/08/74 pelo Decreto Federal nº 74455 tornou-se a primeira instituição particular laica de ensino superior do Estado. Sua estrutura acadêmica foi autorizada como Centro Universitário de Ciências Gerenciais por decreto do Ministro da Educação em 02/10/2000. Oferece cursos de graduação e pós-graduação no campo das ciências gerenciais e da educação, este último a contar de Fevereiro de 2002.

A pesquisa engloba tanto a entidade mantenedora (UNA) quanto a sua mantida (Centro Universitário), nas relações que se estabelecem entre elas em face do objeto do estudo. Para facilitar a compreensão, denominou-se UNA o ambiente estudado. Seus recursos humanos estão distribuídos em dois *campi* e são constituídos de 500 funcionários, sendo: 231 professores e 269 administrativos; 4916 alunos nos cursos de graduação e 157 nos cursos de pós-graduação. Aos quarenta anos de existência conta com 5185 ex-alunos; muitos em posições destacadas no meio empresarial, na administração pública e no magistério. É pioneira no lançamento de vários cursos de graduação, cursos sequenciais superiores e de pós-graduação, além dos cursos tradicionais no campo da gestão de empresas. Publica 15 livros por ano e 4 revistas especializadas (três com edições trimestrais e uma com edição bimensal), sendo uma delas indexada. Há mais de 30 anos mantém convênios com instituições internacionais de ensino e pesquisa. Demonstra perfil inovador e abertura para parcerias com entidades públicas e privadas. Suas instalações físicas e recursos materiais indicam adequação tecnológica, modernidade e padrões estéticos de boa qualidade.

¹² A citação é válida para ressaltar a importância do certificado ISO; objeto de estudo.

Nos dias atuais, a UNA sofre acirrada concorrência, em razão da abertura concedida ao campo da educação pela LDB (Lei 9394/96), com a expansão das ofertas de vagas, de cursos e de novos estabelecimentos de ensino superior no meio onde atua. Dado ao seu perfil inovador e à percepção das ameaças do ambiente, a direção vem investindo esforços na busca de um modelo de gestão que lhe permita enfrentar desafios e transformá-los em oportunidades. Por esse motivo, em Maio de 1997, a Congregação, órgão máximo da então Faculdade de Ciências Gerenciais da UNA, recomendou a implementação de um programa de gestão que fosse centrado na busca da qualidade e na melhoria contínua. A recomendação resultou na escolha do Programa de Gestão da Qualidade com certificação em ISO 9000. Designou-se o então Colegiado de Ética, hoje Conselho de Ética Institucional, para o desenvolvimento, implantação e acompanhamento da proposta.

3.4 Coleta de dados

Ao selecionar a empresa, objeto do estudo, solicitou-se a autorização a um dos diretores e sócio-majoritário, quem não só autorizou como manifestou interesse pelos resultados da pesquisa. Procurou-se identificar pessoas, áreas e atividades mais afetas aos propósitos do trabalho. Para que se tornasse possível a observação pretendida, definiu-se que as entrevistas não ficariam restritas às pessoas do quadro de funcionários da atividade acadêmica, mas buscou-se abranger a área administrativa e de negócios da mantenedora que tivesse estreita relação com as atividades do Centro Universitário. Opiniões de alunos, de ex-alunos, de professores, diretores, coordenadores de área e chefes de divisões administrativas e de fornecedores foram consideradas. A facilidade de acesso se constituiu num fator importante para o sucesso do trabalho.

Na primeira etapa foram entrevistados no âmbito da entidade mantenedora: dois dos três sócios dirigentes (um não foi ouvido por não residir em Belo Horizonte); três dos quatro chefes de divisões administrativas; dois dos fornecedores (gráfica e informática); todos com interfaces nas atividades acadêmicas. No Centro Universitário foram ouvidos o vice-reitor, cinco diretores, dois coordenadores de área, 10 professores, 15 alunos e 5 ex-alunos. A amostra de alunos, ex-alunos, professores e coordenadores foi aleatória levando-se em consideração algumas

dificuldades para o acesso à população relevante. Procurou-se, no caso de alunos, uma abordagem direta, nos *halls* de entrada, para se evitar perturbação às aulas e, principalmente, para que não se caracterizasse como opinião de uma determinada turma ou grupo de alunos. Foram ouvidos estudantes de cursos, turmas, turnos e séries diferentes. Os graduados foram ouvidos por telefonema ou e-mail; todos com o tempo mínimo de um e máximo de dois anos da conclusão do curso, uma vez que a certificação ISO ocorreu há três anos. Deu-se importância à opinião desses, pressupondo-se um olhar crítico e, ao mesmo tempo, amadurecido do aluno, agora ex-aluno. A etapa se caracterizou por entrevistas formuladas a partir de questionários semi-estruturados.

Na Segunda etapa, caracterizada pela aplicação de questionários fechados, foram ouvidos todos os funcionários envolvidos diretamente no programa de qualidade (ISO). Procurou-se caracterizar a amostra pelo tipo de atividade, independente do número de pessoas que a exerce. Dessa forma, quando uma atividade é desenvolvida, no mesmo nível de competência e responsabilidade, por duas ou mais pessoas (há o mínimo de dois funcionários treinados para cada atividade), considerou-se a resposta de um questionário como manifestação do respectivo grupo. Ficou aberta a possibilidade da resposta individualizada, o que não foi necessário, optando-se pelo consenso. Foram considerados 16 questionários, correspondendo a 100% da população, no segmento.

Quanto ao quadro de professores, nessa segunda etapa, foi mantido o caráter aleatório da amostra no que se refere a estratificações tipo: disciplina, modalidade de contrato, jornada, curso, etc. Procurou-se ouvir aqueles que trabalham na instituição por um tempo superior a um semestre (considerado relevante para a percepção da cultura e dos processos internos) e aqueles que trabalham na instituição há mais de quatro anos (contratos anteriores ao início da implementação do programa ISO), para que as impressões a respeito das mudanças a partir da ISO pudessem ser evidenciadas. A amostra contou com a participação de 29 professores, correspondendo a 13% do quadro geral, sendo: 41% de professores com mais de quatro anos na instituição e 59% de professores que têm de um a quatro anos.

Um modelo de questionário fechado foi aplicado a alunos. A amostra buscou estudantes do curso de Administração de Empresas, do último período, dado às seguintes características: início do curso corresponde ao início do programa ISO (1º

semestre 1998), familiaridade com o tema (currículo contempla a disciplina Qualidade) e com a dimensão teórico-prática do curso (cumpre-se estágio supervisionado), e por pressuposta maturidade dos alunos para uma atitude crítica.

A escolha dos respondentes buscou mapear os principais clientes do programa de gestão. A identificação desses foi preservada. A participação foi espontânea em todos os níveis e áreas (o convite foi feito e a aceitação foi livre). Foram preparados diferentes modelos de questionários e entrevistas, em razão da especificidade do trabalho de cada segmento, do grau de importância e da relação que os respondentes representam nos processos e na atividade fim¹³.

A definição da amostra resultou da intenção da pesquisa em identificar a forma de integração do modelo de gestão com o pensamento político-pedagógico da instituição. Os dados levantados foram tratados de forma a facilitar a compreensão do global, respeitando-se o caráter unitário da amostra e a correlação entre as variáveis. A tabela 01 apresenta a amostra de participantes das populações dos diversos segmentos pesquisados.

Vale ressaltar que, a instituição passa por relevante reestruturação quanto à dimensão e forma de seu funcionamento, porque foi elevada da condição de faculdade isolada para centro universitário em outubro de 2000. Nesse período, as Normas ISO sofreram revisão, conforme citado em 2.5.1., (Dezembro 2000). Ambos os fenômenos permitem considerar reflexos na cultura, nos processos, no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, nos resultados. Cabe salientar que, caracterizando-se como qualitativa, a pesquisa não se prende ao rigor da enumeração e/ou medição dos fenômenos observados. Com a obtenção dos dados descritivos e da interação estabelecida entre pesquisador e pesquisado, abre-se o foco de interesses, de tal forma que se permite compreender os eventos segundo a perspectiva dos sujeitos observados.

¹³ Ver roteiro no anexo A

Tabela 01: Participação na pesquisa

Categorias	Respondentes		Percentual		Amostra selecionada	
Setores	1ª Etapa	2ª Etapa	1ª Etapa	2ª Etapa	1ª Etapa	2ª Etapa
Diretores mantenedora	2	-	67%	-	3	-
Chefes de divisão	3	-	75%	-	4	-
Fornecedores	2	-	100%	-	2	-
Alunos	15	38	100%	69%	15	55
Ex-alunos	5	-	100%	-	05	-
Professores	10	29	100%	13%	10	231
Coordenadores	02	-	25%	-	08	-
V. Reitoria	01	-	100%	-	01	-
Funcionários ISO	-	16	-	100%	-	16
Total	40	83	83%	27%	48	308

3.5 Hipóteses

Conforme demonstrado no capítulo 2, a sociedade atual está enfrentando mudanças radicais que obrigam as organizações (de toda ordem) à revisão de seus conceitos e de suas práticas gerenciais. Identificou-se a escola brasileira distante dessa realidade. Ela se mostrou arcaica, tradicional, com ranços de autoritarismo e academicismo. Entendeu-se, que sua permanência nesse estágio põe em risco sua identidade e sua capacidade de sobrevivência.

Entendeu-se, ainda, que qualquer que seja a concepção que se tenha de educação não bastam a construção de um modelo e o discurso para disseminá-lo. A sua efetivação exige métodos, recursos e processos específicos que repercutem em ações e reações num dado local; requer gerenciamento. Nesse contexto, projeta-se a proposta de gestão pela qualidade, sob padrões definidos internacionalmente em ISO 9000; uma nova cultura com uma nova linguagem que inclui tratar o aluno como “cliente” e a escola como “empresa”. O que se pretende observar parte da hipótese de:

- que o modelo de gestão de qualidade ISO pode ser uma oportunidade para o gerenciamento das escolas;
- que a busca da qualidade e o enfrentamento à competitividade se harmonizam com os fins precípuos da educação formadora.
- que a instituição de ensino, notadamente de ensino superior particular, ao se enxergar prestadora de serviços num ambiente de reconhecida concorrência, sob um modelo de gestão similar àqueles praticados pelas empresas comerciais e industriais, não deixa de cumprir sua missão fundamental: contribuir para a formação de uma sociedade que seja capaz de buscar, permanentemente, o desenvolvimento do ser humano e o bem comum.

3.6 Apresentação e análise dos resultados

A universidade, vista como um local privilegiado, capaz de conduzir o homem para uma vida autônoma e criativa é, também, chamada para transformá-lo num objeto para o mercado de trabalho, como insiste Demo (2001). Nessa ambigüidade, emerge o aparato gerencial capaz de lhe emprestar equilíbrio, sensatez (ética) e garantia de sobrevivência ou de condená-la do atraso ao fracasso.

Pelos dados inicialmente levantados, o centro universitário pesquisado apresenta características que revelam um potencial gerencial mais direcionado, não apenas para a sobrevivência, mas para uma posição diferenciada de qualidade, que lhe possibilita participar, com significativa reputação, da competitividade no ambiente onde atua.

Para apresentação e análise dos resultados foram considerados, apenas, os dados e informações mais relevantes.

3.6.1 Visão estratégica

Uma organização que se propõe ao modelo de gestão que tenha por base os princípios de qualidade reconhecidos pelas Normas ISO 9000 deve revelar, como uma das características fundantes de sua prática gerencial, o planejamento

estratégico. Essa primeira vertente requer: definição de valores; estabelecimento de planos de ação que transpareçam objetivos e metas para o presente e para o futuro; capacidade de lidar com fatores internos e externos com competência tal, que os riscos se transformem em oportunidades de crescimento. Constatou-se, na instituição pesquisada, que as evidências dessa característica podem ser encontradas em intensidade e eventos diferenciados, tais como serão apresentados nos parágrafos seguintes. Seu pioneirismo, conforme mostrado em 3.3, e sua posição de vanguarda, provavelmente, tenham contribuído para o crescente número de alunos e de cursos ao longo dos anos, principalmente quando relacionados à tendência do mercado. Registros de auditoria confirmam:

A organização tem apresentado resultados positivos quanto a crescimento, de 07 cursos de graduação em 1998 para 09 em 2001, com mais dois cursos programados para iniciar (...). Acervo da biblioteca cresceu de 30.342 para 44.584 volumes. Melhoria na formação de professores com titulação de (...). Crescimento do número de vagas (....) no período de 2000 a 2001. (Relatório de Auditoria Externa/BSI; de 13/11/2001).

À entrada dos *campi* está estampada a inscrição “Centro de Pensar”, para refletir a vocação e o compromisso da instituição com um modelo de educação que visa à formação de homens pensantes (críticos), é o que diz um dos diretores entrevistados.

A instituição divulga sua Carta de Princípios, sua missão, a Política e os Objetivos da Qualidade, em diversos locais, em diferentes documentos e linguagens; de forma a torná-los assimiláveis por todos, de todos os níveis. Observou-se um grau mais elevado de assimilação desses elementos no grupo envolvido diretamente com o programa de gestão ISO e grupos dirigentes da mantenedora. Nos demais grupos ela é difusa. Na opinião de alunos e de ex-alunos, constatou-se a proposta estratégica da instituição interpretada sob ângulos por vezes contraditórios:

Aqui você não tem liberdade para andar como estudante, A UNA quer que a gente ande como um “doutor”. Sua preocupação é com o marketing externo, com a imagem dela.(....). Ela tem nome lá fora....(aluno).

Só depois de formado é que você dá valor para aquelas exigências todas da UNA. Antes eu pensava que ela buscava sua imagem (....). Hoje, não tenho dificuldade para enfrentar o trabalho e coisas pessoais.(....). Ela prepara seus alunos para um mundo mais complexo... (ex-aluno).

Constatou-se uma capacidade de auto-regulação e de flexibilidade como um dos elementos-chave para o enfrentamento aos riscos e buscas de oportunidades. As pressões internas e externas levam a instituição a adequações estruturais:

Às vezes fazemos planos e somos obrigados a recuar (...). A flexibilidade ajuda, porque é difícil fazer previsões frente à velocidade das transformações (...). Você tem que saber voltar atrás, amenizar ou acelerar, sem perder de vista as diretrizes da educação. Exemplo disso, os resultados do "Provão" nos levaram a rever métodos de ensino e de avaliação....(um dos diretores).

Para a implementação do programa de qualidade ISO, observou-se que uma das ações estratégicas visou minar resistências e cativar adeptos: após a recomendação da Congregação (citado em 3.3.2) para a implantação do programa, o órgão responsável enfrentou severas críticas de significativo grupo de professores. Optou-se, em seguida, por ouvir os opositores e acatar suas indicações para se definir o escopo do programa (ver anexo B), isto é, identificar setores considerados merecedores de tratamento para melhor qualidade do atendimento e suporte ao trabalho docente. Evitou-se o trabalho direto e imediato nas salas de aula. Deu-se início ao programa com a participação e apoio de muitos daqueles que resistiram inicialmente.

O programa seria muito em cima do professor (...) Parecia uma forma de fiscalização, porque se algo dava errado na escola, a culpa era sempre do professor. Ninguém via as falhas dos outros setores, como da secretaria, da informática, etc... nem como isso afetava ao aluno e ao trabalho docente. (professor).

Tinha que começar melhorando a infra-estrutura, para depois chegar na sala de aula. (professor).

No elenco de atividades voltadas à captação de adeptos, vale apontar:

- promoção de cursos, seminários e palestras com emissão de certificados de participação;
- realização de encontros esportivos, almoços e churrascos de confraternização;
- distribuição de faixas, panfletos e botons;
- inclusão de professores, alunos e funcionários na equipe de auditores internos;

- publicação de notas e artigos alusivos ao desenvolvimento de atividades e participação dos membros do programa no jornal interno e mídia local;
- incentivo à capacitação de profissionais em treinamentos internos e externos;
- remanejamento e promoção de funcionários;
- outros.

Uma variedade de atividades, expressivo número de convênios e de intercâmbios, a produção de uma publicidade direcionada para a qualidade e o investimento na capacitação de pessoal, entre outros, são apontados como estratégias permanentes para se adequar aos novos tempos, para atender às exigências das Normas ISO e entrar em sintonia com a sociedade, como resumem alguns dirigentes da instituição:

Não temos um dia para acomodação. Aqui há, constantemente, um seminário, um curso ou uma palestra e você deve ficar sempre preparado para receber empresários, ministros, celebridades de toda natureza(...). Qualidade começa com o atendimento às pessoas. (gerente).

Temos visto a instituição investir em larga escala, no aprimoramento dos seus quadros, bem como em condições de atendimento. (diretor).

Outra fonte de informação pesquisada que sinaliza para a visão estratégica da instituição está no último relatório de auditoria externa: "A organização realiza planos plurianuais (PDI) que apontam diretrizes de médio e longo prazos..."(BSI. *Client Reference*: 00430106660-000.13/11/01). O PDI é reconhecido, tanto pelo auditor externo (BSI) quanto pelos dirigentes da instituição, como plano estratégico da educação. Nesse particular, observa-se uma sintonia entre as exigências das Normas ISO e procedimentos típicos da esfera pedagógica ; o que pode sinalizar para a convergência de propósitos entre ambos.

3.6.2 Visão sistêmica

Consiste na capacidade da organização identificar, entender e gerenciar os seus processos de modo inter-relacionado, enxergando-se como um organismo vivo, de forma a refletir eficácia e eficiência no atingimento dos seus objetivos, como quer a série ISO 9000. Na instituição pesquisada, essa capacidade é mais visível na equipe do escopo do programa de qualidade. Percebeu-se alinhamento deste grupo a partir

da assimilação das políticas, objetivos e metas pré-estabelecidos e, inclusive, na sua manifestação do desejo de superação das expectativas dos clientes (internos e externos). Relatórios de auditoria, o *Strategic Review*¹⁴ e depoimentos dos entrevistados demonstram isso.

Cumprimos todos os objetivos propostos e superamos as metas desde o início do programa. Até hoje não foram identificadas "não conformidades" (falhas) na nossa área. Antes da ISO o número de reclamações era grande. Hoje os alunos até nos elogiam. (funcionário).

Constatou-se o uso freqüente de *feedback* para o estabelecimento de planos de melhoria e adequações necessárias. Registros de ações corretivas ou de ações preventivas são praticados e mantidos para análise do desempenho do programa de qualidade. Reformas nas instalações físicas, serviços de manutenção, aquisições, treinamentos e mudanças nas rotinas são resultantes do tratamento de sugestões ou reclamações de alunos, funcionários e professores:

"No início, tínhamos medo do Banco de Idéias¹⁵. Hoje, temos um certo prazer em recebê-lo e em respondê-lo.(...).Implantamos muitas sugestões recebidas que estão transformando o ambiente de trabalho e gerando motivação....." (funcionário).

Quanto à capacidade de inter-relacionamento, verificou-se que a cultura de intercâmbios vem se acentuando após a implementação da ISO. Existem equipes multifuncionais atuantes nos órgãos colegiados, com significativa representatividade dos meios acadêmico, administrativo e da sociedade local. A instituição abriga e apóia diversas entidades civis com efetiva troca de informações e experiências. Essa cultura é fortemente assimilada pelo grupo de qualidade e pelos dirigentes da mantenedora. Enquanto isso, há sinais de um certo corporativismo e academicismo no centro universitário; traço de conservadorismo peculiar na escola brasileira: "...não sendo assunto da minha área, eu não o discuto; assim como não deixo que interfiram na minha." (coordenador)

O programa de qualidade tem promovido eventos voltados para a integração de equipes. O número de treinamentos realizados com aproveitamento de especialistas de diferentes áreas da instituição pode ser entendido como uma das evidências de natureza sistêmica: "Identificamos pessoas capacitadas, e com a ajuda delas

¹⁴ Documento do sistema da qualidade elaborado anualmente para relatar o desempenho do programa e apontar perspectivas da instituição.

¹⁵ Sistema de sugestões e de reclamações que funciona on-line ou por meio físico.

ministramos treinamentos, cursos (...). Descobrimos talentos e a troca de informações melhorou..” (funcionário).

A relação com fornecedores indica reciprocidade entre as partes, como quer a Norma ISO “.... destacaria o bom relacionamento entre as instituições, bem como a pontualidade (....). Confiança e crescimento mútuos, comprometimento com o sucesso e trabalho em parceria.” (fornecedores).

Outra forma de troca sistêmica observada são as reuniões trimestrais de análise crítica que envolvem a área de qualidade, os diretores, gerentes e convidados de setores afetados. Essas reuniões geram relatórios e sistemáticas de tratamento capazes de influenciar processos de decisão e mudanças no comportamento das pessoas. Verificou-se, que as possibilidades oferecidas nessa modalidade de trabalho são pouco aproveitadas pelas áreas não certificadas. Vale ressaltar o quanto, ainda, podem ser explorados enquanto instrumentos de integração e de planejamento. No levantamento realizado com funcionários do programa de gestão, 88% do total dos respondentes afirmam conhecer e fazer uso dos relatórios. Os resultados dessas reuniões servem, também, para reforçar solicitações de recursos, porque demonstram, nas auditorias, o desempenho do programa. Identificou-se, nas entrevistas, melhor aproveitamento desses relatórios junto à mantenedora, enquanto na área acadêmica são vistos como um trabalho específico do grupo da qualidade; não lhes é atribuído valor relevante. Este tipo de perspectiva enfraquece o enfoque sistêmico, enquanto reforça visões parciais; reduz elos e possibilidades de comunicações indiretas; fragmenta relações e distancia a administração de mergulho mais profundo na realidade.

Embora se aponte uma deficiência no aproveitamento de relatórios no Centro Universitário observou-se, que são freqüentes a composição e o funcionamento de comissões formadas de representantes de diferentes segmentos, seja para julgamento de eventos que fogem à praxe acadêmica, seja para lançamento de novos produtos ou ações. Exemplos disso são as comissões de: vestibular, do “provão”; de formatura, de julgamento de “...”; comitês de estudo “...”; câmara de estágio; coordenadoria de “...”; etc... Provavelmente, o crescimento do número de alunos e de cursos tenha sido fator importante para o desenvolvimento da atual estrutura. Vale lembrar, que é no funcionamento das organizações que se percebe esforço para abertura administrativa, para descentralização e formação de times em busca de objetivos comuns, como defendem Ramos (1995) e Senge, (1999) no

capítulo 2. Entretanto, mais uma vez, a pesquisa permitiu observar, na instituição, desperdício resultante da falta de sistemáticas mais consistentes no registro das discussões, na regulação, no planejamento ou na tomada de decisão pelos grupos que não utilizam as ferramentas de qualidade disponíveis: “...as reuniões são freqüentes e necessárias, mas tomam tempo e às vezes se tornam cansativas, porque os problemas se repetem semestre por semestre ...” (professor). Depoimentos desta natureza se divergem das manifestações do grupo da qualidade, onde 88% aprovam e usam as reuniões para implementação de melhorias:

As reuniões são importantes, porque nos permitem avaliar resultados, medir o desempenho, comprovar ações, colher idéias, aproveitar realizações de outros setores, trocar experiência e, principalmente, deixar uma memória de tudo que é feito. (funcionário).

Apontam alguns professores e chefes de divisões administrativas a necessidade de se fazer melhor aproveitamento das discussões internas, mediante sistemáticas capazes de transforma-las em diretrizes para o exercício seguinte. Há indícios da perda de significativo esforço nessa direção, o que vem sugerir o tratamento que é usual no grupo da qualidade:

Grandes discussões não poderiam ficar restritas aos simpósios que ocorrem semestralmente, (...) trabalhar em equipe, ouvir os gestores mais e com periodicidade mais amíuade com o registro e implementação das boas idéias... (chefe administrativo)

...são muitos os simpósios; participei de pelo menos 30. Discussões ficam perdidas... Deveriam ser registradas e as sugestões deveriam ser monitoradas ... (professor)

Importante destacar o valor atribuído ao sistema de comunicação para a troca sistêmica. O Banco de Idéias foi indicado por 92% dos respondentes (geral) como uma ferramenta facilitadora para solução de problemas: utilizado para sugestões e reclamações.

...36% de ações corretivas e 64% de ações preventivas foram estabelecidas e implementadas em 2001 a partir das sugestões ou reclamações originárias do Banco de Idéias, revertendo-se em disponibilidade de recursos e melhoria do sistema (funcionários / ISO).

... o diálogo permanente, a busca constante pela solução dos problemas entre alunos, professores, diretores e órgãos colegiados é um diferencial competitivo (...) (diretor)

Pelo que conheço, as reclamações merecem e recebem tratamento específicos e individualizados. (diretor)

Conhecimento e compartilhamento de objetivos e diretrizes são indispensáveis para o trabalho sistêmico. Pode-se dizer que a instituição pesquisada considera esforços nessa direção. Entretanto, enquanto 94% do grupo da qualidade respondem afirmativamente pelo compartilhamento de objetivos e diretrizes, no corpo docente a resposta é de, apenas, 28% e de 30% nos demais setores. Evidenciou-se através dos questionários que os professores, raramente, conhecem o trabalho dos seus colegas e o perfil dos seus alunos. Enfatizam Senge (1999), Ramos (1995), Barbosa et. al. (1995), entre outros apontados no capítulo 2, que a interdependência e a colaboração entre as partes são canais pelos quais os elementos influenciam no resultado global das organizações. Dessa forma, a demanda de 59% dos professores para adoção de medidas capazes de promover integração de equipes multifuncionais pode ser entendida necessária.

3.6.3 Responsabilidade da direção e gestão de recursos

A estrutura básica de responsabilidade, autoridade e a inter-relação do pessoal que administra, desempenha e verifica atividades que refletem no cumprimento dos objetivos e metas da organização, para que ela cumpra a sua missão, deve refletir o comprometimento de todas as pessoas, de todos os níveis, (a partir da cúpula diretiva), bem como espelhar esforços na disponibilidade e adequação de recursos e do ambiente é o que determina a série ISO.

Observou-se, através da documentação do sistema de gestão da qualidade na instituição pesquisada, clara definição dos objetivos, da política, das metas e da responsabilidade de cada elemento no cumprimento das respectivas atividades. Entendeu-se, que a organização da documentação é usada para indicar o desempenho do programa, nas auditorias e nas reuniões de análise crítica e também, para cobrar o comprometimento das pessoas e justificar a eficácia do sistema. Significativas mudanças e conquistas são registradas pelo grupo da qualidade como resultados dessas cobranças.

Acho que as reuniões de análise crítica favorecem na obtenção de recursos (...) Durante anos tentei conseguir (...) e só obtive sucesso depois de apresentado na reunião de análise crítica, porque o diretor entendeu que comprometia o programa. (funcionário)

Pode-se supor que, antes do programa de gestão ISO, a visibilidade da política para obtenção de recursos não era clara. Na opinião de um dos dirigentes, o comprometimento da cúpula é, atualmente, melhor identificado em vários momentos e de diferentes formas:

O comprometimento é visível: manter quadro com pessoas responsáveis, comprometidas e capacitadas; investir progressivamente e sobretudo na capacitação e desenvolvimento desse quadro, na aquisição de recursos tecnológicos (...). Muitos esforços mostram os avanços na informática (...). Há garantia de seminários e eventos para difusão da cultura da qualidade (...) há presença constante dos dirigentes nas ações do programa. (diretor)

Percebeu-se, no quadro administrativo não envolvido diretamente no SGQ, um ânimo diferente do apresentado pelo grupo comprometido. Neste, 63% consideram o seu trabalho reconhecido, valorizado e atendido na disponibilidade de recursos, enquanto naquele há demanda por maiores atenções. Alunos, professores e dirigentes das atividades acadêmicas apontam como positivos os esforços da instituição no atendimento à organização e infra-estrutura. 60% dos professores reconhecem a instituição, neste âmbito, com elevado diferencial de qualidade. Teve-se acesso a relatórios de avaliação institucional de dois semestres consecutivos; ambos com a participação de mais de 40% do total de alunos, os quais confirmam a infra-estrutura e apresentação do ambiente físico aprovados com média superior a 80 pontos (em 100). A avaliação institucional e o Banco de Idéias foram incorporados pelo sistema de gestão da qualidade como ferramentas auxiliares no planejamento institucional; procurou-se registrá-los como benefícios resultantes das sistemáticas de tratamento do sistema.

3.6.4 Abordagem de processo e realização do produto

Estabeleceu-se um certo cuidado ao se tratar dos elementos “processo e produto” no estudo de caso. Ambos são, ao lado expressão “cliente”, abordados com reservas no meio educacional. Procurou-se identificar “processo” como um conjunto de tarefas interligadas e comprometidas com os objetivos específicos do sistema institucional. Quanto a “produto”, conforme apontado em 2.5.3, a Norma ISO considera “serviços” na mesma categoria. Dessa forma, tratou-se de serviços

educacionais. Buscou-se identificar a interligação dos processos e a importância que se atribui ao trabalho das pessoas na interseção das ações.

Verificou-se nas áreas certificadas não apenas a descrição dos processos, mas a consciência dos funcionários para a importância da cadeia de atividades. Uma das ferramentas utilizadas para a descrição do processo é o fluxograma. As rotinas são descritas em instruções de trabalho (padrões). Todos os funcionários são treinados (capacitados) para o desempenho de suas atividades. Para cada atividade há, no mínimo duas pessoas responsáveis. Cada unidade estabelece objetivos e metas de acordo com as macro diretrizes da instituição. O desempenho da unidade é demonstrado num painel à entrada do setor certificado. O método de tratamento reflete transparência (gestão à vista) e facilita a comunicação com o cliente. O desempenho é monitorado trimestralmente para análise de resultados e busca de melhoria contínua. O trabalho de um funcionário ou setor é importante para o trabalho do outro. Exemplos da cadeia de processo podem ser verificados:

- **Secretária Geral:** instruções de trabalho descrevem procedimentos e responsabilidades relacionados à documentação de alunos e ex-alunos. A tramitação e guarda da documentação são claramente descritas e codificadas, podendo ser rastreadas e acessadas a qualquer tempo. A rotina é disponibilizada no sistema eletrônico. No painel de gestão à vista são estampados: lista de serviços, preços e prazos. As instruções de trabalho identificam a rotina normal. Casos não previstos são tratados como “eventuais” e são levados para verificação da necessidade de se tornarem um novo padrão. Periodicamente, e sempre que necessário, faz-se revisão das instruções. Os funcionários apontam as mudanças para estabelecimento de novos padrões. Críticas, reclamações ou sugestões são tratados para melhoria do atendimento. Observou-se, que a descrição e o tratamento das rotinas reduzem o número de reclamações e se propõem a atender o ciclo (PDCA) de melhoria contínua. Os funcionários demonstram segurança na execução das tarefas:

Antes da ISO, as tarefas estavam na cabeça das pessoas. A secretária geral centralizava as informações (...) Quando havia ausência de funcionário era um drama. Hoje, não! A tarefa está escrita e duas pessoas são treinadas (...) Há reuniões sobre resultados (...) Podemos sair de férias com mais tranquilidade (...) houve promoções. (funcionário).

Observou-se na biblioteca, outro setor certificado, a descrição e o desenvolvimento das tarefas da mesma forma como na secretaria. O ânimo do pessoal reflete confiança na execução do trabalho. É elevado o comprometimento com a qualidade. Verificou-se forte reconhecimento da importância da cultura de processo na interface com os demais setores. A aquisição de material para o acervo, por exemplo, segue um padrão que contempla ouvir o aluno, consulta ao professor, monitoramento e avaliação permanentes da demanda e da qualidade dos serviços. Na avaliação institucional (semestral) os serviços da biblioteca lideram a pontuação na aprovação dos alunos tendo atingido 87% dos pontos no primeiro e 88% dos pontos no segundo semestre de 2001.

A ISO facilitou nosso trabalho. Tomamos gosto até pela estética. Já remodelamos muita coisa..., há reflexos na contratação de pessoal mais qualificado... Busca-se a satisfação dos alunos e professores. O acervo cresceu em 46% de Janeiro de 1998 a julho de 2001. Isso sem contar a informatização, atendimento on line e outras melhorias. (funcionário)

O depoimento acima confirma a resposta do questionário aplicado aos funcionários do programa: 99% consideraram o estabelecimento de padrões "uma facilidade e segurança para o desenvolvimento do trabalho"; 75% indicaram o trabalho em equipe "fortemente estimulado" e 88% responderam que o programa ISO trouxe significativas mudanças para as suas respectivas áreas. Nos setores não certificados e no corpo docente constatou-se nível mais baixo de motivação e de perspectiva em relação ao trabalho em equipe.

Quanto ao elemento "produto", observou-se sua interpretação no grupo da qualidade como sendo o resultado de cada tarefa administrativa; resultado monitorado e avaliado estatisticamente para refletir eficiência, eficácia e a satisfação dos clientes. No entender de alunos e professores, "produto" é, às vezes, o resultado do trabalho docente / discente, isto é, "a aprendizagem" e, de outra, o próprio "aluno" (insumo que é trabalhado para produzir efeito na sociedade). Como a Norma ISO recomenda no tratamento do produto ou serviço o uso de planejamento; de definição de requisitos para entrega e pós-entrega; de análise crítica da execução, de monitoramento e aplicação de mecanismos de calibração (quando possível), verificou-se rejeição no grupo acadêmico para assimilação da terminologia e de alguns requisitos da Norma para aplicação na educação. Os estudos realizados no capítulo 2 confirmam esta tendência, quando focalizam dificuldades dos educadores

no acompanhamento eficaz e na mensuração da aprendizagem; principalmente quando observado o aluno como principal agente no processo.

Pretende a Norma, na realização do produto, que a relação com fornecedores corresponda aos requisitos de qualidade. Observou-se, na área administrativa pesquisada, a definição de critérios (mapa de avaliação) na escolha de fornecedores externos e um relacionamento de confiança entre as partes. O professor é visto ao mesmo tempo como fornecedor e cliente interno. A instituição demonstra esforços e investimentos na contratação e capacitação do seu quadro; teve-se acesso ao catálogo do CCG/UNA – 2001, onde as informações sobre os investimentos na capacitação de pessoal estão registradas.

Procurou-se verificar a influência do modelo de gestão e a importância que se atribui a “processos” no corpo acadêmico. Observou-se, que os professores não correspondem à perspectiva de processo; desconhecem o trabalho dos colegas, o perfil dos seus alunos, as diretrizes institucionais e o modo de tomada de decisão. Entretanto, eles apontam o modelo de gestão capaz de interferir no clima e nos resultados do trabalho acadêmico. 61% consideram o modelo ISO um apoio à atividade docente. 71% dos alunos pesquisados acreditam na interferência do modo de gestão na aprendizagem. No grupo de diretores e coordenadores, 97% consideram estreita a relação entre gestão e aprendizagem. Registram-se, a seguir, alguns depoimentos:

...se a gestão não for participativa, o aluno não aprende a ser criativo e o mesmo ocorre com o professor. (diretor)

...indiretamente, interfere sim. Por exemplo: diante de uma insatisfação por parte de um professor este reproduzirá sua visão negativa para seus alunos... contribuindo para um clima ruim. (diretor)

Sem nenhuma dúvida. Os alunos (aprendizes), em qualquer instituição de ensino superior e em especial de Administração..., são os primeiros a flagarem a existência de inconsistências / incoerência entre o que aprendem através das disciplinas e dos professores e a maneira como a gestão institucional acontece. Todo modelo de gestão de uma escola superior tem um projeto pedagógico (formal ou informal, explícito ou implícito, consistente ou inconsistente) que integra valores, concepções, crenças que perpassam todos os processos de trabalho, incluindo o processo de aprendizagem. (coordenador)

A gestão é necessária quando é feita de modo a influenciar a metodologia didático pedagógica... Enquanto a escola não for mais rígida em todos os

períodos de todos os cursos... os irresponsáveis que existem vão continuar e poucos vão aprender. (aluno)

3.6.5 Medição, análise, melhoria e foco no cliente

Pode-se apreender da seção 8 das Normas ISO 9000, que as organizações devem planejar e implementar processos de monitoramento, medição e análise para verificar a conformidade do funcionamento do sistema de gestão e da realização dos seus objetivos, mediante métodos apropriados e confiáveis, incluindo-se técnicas estatísticas. O monitoramento e a avaliação devem ser usados para impulsionar dinâmicas capazes de evitar estagnações e de gerar processos de melhoria, de forma a atender e superar as expectativas do cliente. Por sua vez, a literatura pesquisada sobre educação, conforme referências no capítulo 2, indica dificuldades frente aos mesmos requisitos, quando se trata de desempenho das organizações escolares e da aprendizagem dos alunos. Na instituição pesquisada, verificou-se, que os elementos da ISO, “calibração” e “ensaios” são justificados como não aplicáveis ao sistema.

3.6.5.1 Aceitação ou resistência aos mecanismos de avaliação e de padronização

Enquanto os educadores apontam dificuldades para identificar e medir resultados do trabalho docente, o grupo de qualidade da instituição pesquisada se considera familiarizado e confiante com o estabelecimento de base metodológica para coleta de dados e informações sobre a efetividade do sistema de gestão. Os resultados apresentados por este grupo nas reuniões de análise crítica e nas auditorias servem para girar o PDCA e estabelecer novas metas. Monitorar resultados é visto como uma das atividades mensais do sistema, capaz de permitir a correção de rumos, num curto espaço de tempo, e de evitar o distanciamento dos macro-objetivos institucionais.

A pesquisa sobre o tema permitiu observar que 82% dos funcionários do SGQ aprovam a sistemática de avaliação institucional (aceitam ser avaliados) e acreditam na atividade como recurso para a busca de melhoria. 78% dos alunos respondentes, aqueles que conhecem a avaliação institucional, são favoráveis e acreditam na

sistemática. Já no grupo de professores, apenas 45% da amostra pesquisada consideram o recurso para análise crítica e melhoria contínua, enquanto 27% o entendem fortalecedor do poder do aluno e ameaçador para o professor. 14% o entendem não merecedor de crédito, “porque não representa a realidade”, contra outros 14% que desconhecem os seus efeitos. Considerou-se, que os professores não gostam de ser avaliados por seus alunos (clientes), na metodologia adotada pela instituição.

Para o grupo dirigente (mantenedor), o emprego de diferentes mecanismos de avaliação, inclusive de organismos internacionais (ISO), deve ser interpretado como “confiança naquilo que se faz, prontidão para a crítica e disposição para a mudança”. A instituição é submetida a diversificadas modalidades e momentos de avaliação, quer por forças legais ou do mercado, quer por contratações de serviços para reflexão interna:

Espera-se o feedback institucional através da avaliação permanente de não apenas um segmento mas de toda a instituição, para a solidificação de sua estrutura mediante aproveitamento de tendências positivas e daquilo que tem dado certo para outras organizações. Espera-se, que não haja dispersão da cultura da qualidade, nem dos princípios da instituição.
(diretor)

Verificou-se, que a expressão “padronização” causa constrangimentos quando abordada nas entrevistas a professores. Ela vai de encontro à liberdade de cátedra pretendida. Esse grupo entende “padrão” como algo imposto e imutável; interpretação divergente do grupo de funcionários da qualidade que aceita a padronização como meio facilitador para desenvolvimento das tarefas.

Esse negócio de padrão é para a indústria. Padrão engessa e inibe a liberdade.

Aqui não se tem padrão de aluno, nem padrão de professor. Cada um é de um jeito e as diferenças individuais devem ser respeitadas. (professor)

Entendeu-se, que a preocupação com a padronização corresponde às preocupações dos educadores, conforme exposto em 2.4.2.

3.6.5.2 A questão do cliente na educação

Pretendeu-se observar, no decorrer de toda a pesquisa, como elemento chave na abordagem da Norma ISO 9000, o tratamento à expressão “cliente”. Confirmou-se

intenso incômodo no seu uso. Registrou-se, através dos questionários fechados, que 100% dos professores pesquisados acreditam que esse tipo de abordagem põe em risco a autonomia e os fins da escola: “reforça o poder do aluno”; “é modismo do mercado nas relações de compra e venda”. No grupo de alunos, observou-se que 16% entendem essa forma de tratamento ameaçadora para a escola, 29% a reconhecem como possibilidade que reforça o poder do estudante sem, no entanto, ameaçar a autoridade da escola e, 55% a entendem uma estratégia nas relações de compra e venda. Entretanto, na abordagem semi-estruturada, no momento das entrevistas, quando foi possível uma discussão mais aberta e argumentações, observou-se, em todos os níveis, melhor aceitação ou outra compreensão para o termo; “cliente” passou a ser a “sociedade” e deixou de ser ameaça. Alguns depoimentos indicam mudança nessa interpretação: “Entendo que a sociedade seja a clientela do segmento educação. A educação prepara o aluno para toda a comunidade.” (coordenador)

Cabe registrar que, percebeu-se indícios de uma possível relação centrada na autoridade do professor em algumas falas. Outras mais moderadas procuram indicar um papel diferente de “cliente” para o aluno, ao mesmo tempo em que procuram minimizar os efeitos desse tipo de tratamento.

...o aluno é um “cliente” muito especial, que não pode ser comparado aos clientes da indústria...cabe procedimentos adaptativos...O cliente aluno tem como fornecedor o professor. Aquela é pessoa jurídica e este pessoa física. (diretor)

...O aluno precisa entender que ele é um “cliente” significativamente diferenciado do cliente na acepção comercial de consumidor final de um produto ou serviço. Precisa ser sensibilizado e convencido de que é co-responsável pelo seu sucesso na aprendizagem e que precisa ir construindo autonomia com motivação própria... (coordenador)

O exercício da autoridade está fundamentado na aceitação ou reconhecimento legítimo de um princípio legal ou racional, de um carisma ou até de uma tradição comungada pelos membros de uma sociedade. Portanto, autoridade não é uma imposição e não está baseada em coerção explícita ou implícita. ...o aluno cliente não constitui ameaça ao professor, embora não se considere que no processo de aprendizagem, o aluno seja cliente, pois o mesmo faz parte do processo de produção do conhecimento. (diretor)

...acho que o aluno devia ser tratado como “estudante”, o que é ou deveria ser. (diretor)

Observou-se, que a mesma questão, quando aberta para argumentação junto aos alunos, acentua relações contratuais: a escola passa a ser vista, juridicamente, obrigada à prestação de bons serviços e a atender ao seu “cliente”. O aluno se apresenta mais rigoroso nas exigências à instituição. Percebeu-se, que tais exigências se exprimem, mais fortemente, frente a procedimentos administrativos (requerimentos, prazos, preços atendimentos de secretaria, de bibliotecas, etc.). A seguir, manifestações colhidas no momento das entrevistas a estudantes:

Aluno-cliente. Diante dos professores sou aluno e da faculdade sou cliente...O aluno tem que receber o serviço pelo qual ele paga. (aluno)

Além da condição de estudante, tenho com a escola uma relação de cliente...não olhar para o cliente é não ver os seus anseios. (aluno)

Vendo-se como cliente, o aluno se sente com mais direitos, se torna mais exigente. (aluno)

Quem paga tem o direito de exigir. O que a escola deve fazer é examinar se essas exigências passam por um padrão ético (...). Sem o aluno a faculdade não existiria... (aluno)

Alguns alunos entendem o professor como um gerente, que não deve se sentir ameaçado pelo aluno – cliente, mas que deve aceitar a cobrança como recurso para melhoria do ensino:

...estamos pagando, temos direitos e devemos exigi-los...O professor é uma pessoa gerenciando serviços...Ele não é obrigado a ceder. A escola deve ser cobrada pelo aluno-cliente para que ofereça ensino de qualidade. (aluno)

3.6.6 Uma síntese das observações

A estratégia assumida pela direção da instituição pesquisada na disseminação da cultura da qualidade (de forma progressiva, por segmento), pode significar cautela necessária, uma vez que se faz notória a resistência à importação de modelos do ambiente empresarial para o educacional, como foi possível de se observar da teoria à prática; isto é, da pesquisa bibliográfica às vivências no ambiente de estudo.

Outros motivos foram apontados para moderação na adoção dos princípios da qualidade: a transformação da estrutura de faculdade para centro universitário, com conseqüente criação de novos cargos, papéis e responsabilidades; por exemplo. O momento dessa transição foi considerado crítico para assimilação de uma nova

cultura da qualidade uma vez que, comportamentos corporativistas tendem a se fortalecerem nos períodos de mudanças. A exigência de esforços contínuos na capacitação do pessoal foi outro fator considerado: inúmeras atividades de sensibilização e de treinamento foram indicadas pelo grupo da qualidade como de fundamental importância para manutenção do ânimo e do comprometimento das pessoas. “Essas atividades surtem melhores resultados quando constantes e direcionadas a grupos pequenos”, afirmam. A nova versão das Normas ISO 9000, conforme mudanças aprovadas em Dezembro de 2000, foi defendida como sendo mais uma razão para implementação gradual do programa de qualidade, porque requer intensificação de treinamentos e de medidas de ajustes. No momento, o SGQ está promovendo a migração gradativa da versão 1994 para a versão 2000 da Norma.

Percebeu-se, que o programa de gestão da qualidade ISO é considerado aplicável no ambiente educacional com adaptações necessárias: 90% dos funcionários do programa, 59% dos professores e 58% dos alunos assim apontam através das respostas aos questionários fechados. Já nas entrevistas abertas, ouvidos diretores do centro universitário e da mantenedora, coordenadores acadêmicos, professores, alunos, ex-alunos e chefes de divisões administrativas, num total de 38 pessoas, o percentual sobe para 94% de aprovação.

Constatou-se, que a extensão do programa de gestão de qualidade vai exigir mais esforços quando direcionado para atividades que requeiram a participação de professores; isto é, quando o escopo de certificação partir para a sala de aula. Isso, porque algumas características fundamentais para a assimilação da nova cultura são mais evidentes no corpo administrativo, como se pode observar no quadro 03.

Quadro 3: Características e Princípios da Qualidade presentes na Instituição

Características e Princípios	Ambiente Administrativo		Ambiente Acadêmico		
	Adm. Geral	Grupo Qualidade	Direção Coordenação	Corpo Docente	Corpo Discente
1. Visão Estratégica (Percepção de riscos e oportunidades)	PF	PR	PR	NP	NP
2. Políticas e Diretrizes (identificadas, difundidas voltadas para crescimento)	PF	PF	PF	NP	NP
3. Liderança: unidade de propósitos (Perspectiva de harmonia)	PF	PF	PR	NP	NO
4. Envolvimento das pessoas. Engajamento: (fator de sinergia)	PR	PF	PR	NP	NO
5. Abordagem de processo (Gerenciamento como processo: entrada / saída)	PR	PF	PR	NP	NO
6. Abordagem sistêmica. Compreensão e correlação das partes para todo e vice-versa	PF	PF	PR	NP	NO
7. Foco no cliente	PF	PF	NP 1	NP 1	NP1
8. Abordagem factual. (Análise de dados e fatos mediante evidência objetiva)	PR	PF	PR	NP	NO
9. Benefícios mútuos	PR	PF	NO	NP	NO
<div><div>LEGENDA:</div><div><div>PF: Percebe fortemente</div><div>NP: Não percebe</div><div>NO: Não observado</div></div><div><div>PR: Percebe razoavelmente</div><div>1: A terminologia incomoda ou é difusa</div></div></div>					

4 UMA PROPOSTA DE QUALIDADE PARA A EDUCAÇÃO

“Precisamos nos tornar as mudanças que queremos ver no mundo”. Gandhi

4.1 A Escola como Rede

A literatura apresentada e a pesquisa realizada confirmam a predominância de uma letargia na dinâmica das instituições de ensino diante das mudanças da sociedade contemporânea. A escola enxerga as transformações que ocorrem além dos seus muros; tenta alcançá-las para corresponder às exigências que lhe são imperativas no cotidiano e reagir diante de quem lhe provoca influência mas, age num ritmo descompassado nesse cenário.

Reconhece-se na história da escola brasileira um longo período de legado jesuítico, com profundas raízes de autoritarismo, de academicismo e de centralidade no trabalho do professor. Uma escola que tentou se modernizar na década de 20 sob influência de um movimento conhecido por “escolanovista” (caracterizado pela pregação de um ensino que se propôs a tratar o aluno como sujeito do processo educativo), mas pouco se avançou nessa direção; para mais tarde apresentar tendências tecnicistas e uma série de outras tentativas não duráveis. GADOTTI (2001). Visualiza-se, hoje, uma escola que procura reagir na ambigüidade de ter que defender valores acumulados e de corresponder ao papel que lhe é confiado pela sociedade: preservar o passado, ficar em sintonia com o presente (de aceleradas mudanças) e posicionar-se proativa em relação ao futuro.

Ao se tratar de escola, está se tratando de educação; processo ou fenômeno que precisa ser identificado no tempo e no espaço; que contempla a história de cada sujeito e a história da sociedade; que representa saberes, experiências, valores e métodos acumulados; que produz resultados concretos; que é ambíguo, porque prescinde, concomitantemente, de conservar o adquirido e de criar o novo para promover o desenvolvimento.

Imprime-se à escola um modo especial de olhar o mundo e de reconhecer significados implícitos e explícitos, através de uma rede de componentes com características peculiares, conflitantes e ao mesmo tempo capazes de se harmonizarem, para que os fins propostos (a educação) sejam alcançados com

êxito. Distancia-se, hoje, da antiga representação de escola tripé (aluno x professor x administração) que acentuava posições antagônicas, para se permitir uma nova arquitetura inspiradora da dinâmica de múltiplas relações (caleidoscópica): o eixo de problemas ou de interesses depende da direção do olhar e, conseqüentemente, pode sugerir escolhas para tratamento. A figura nº 05 representa o pensamento desta pesquisadora nessa direção.

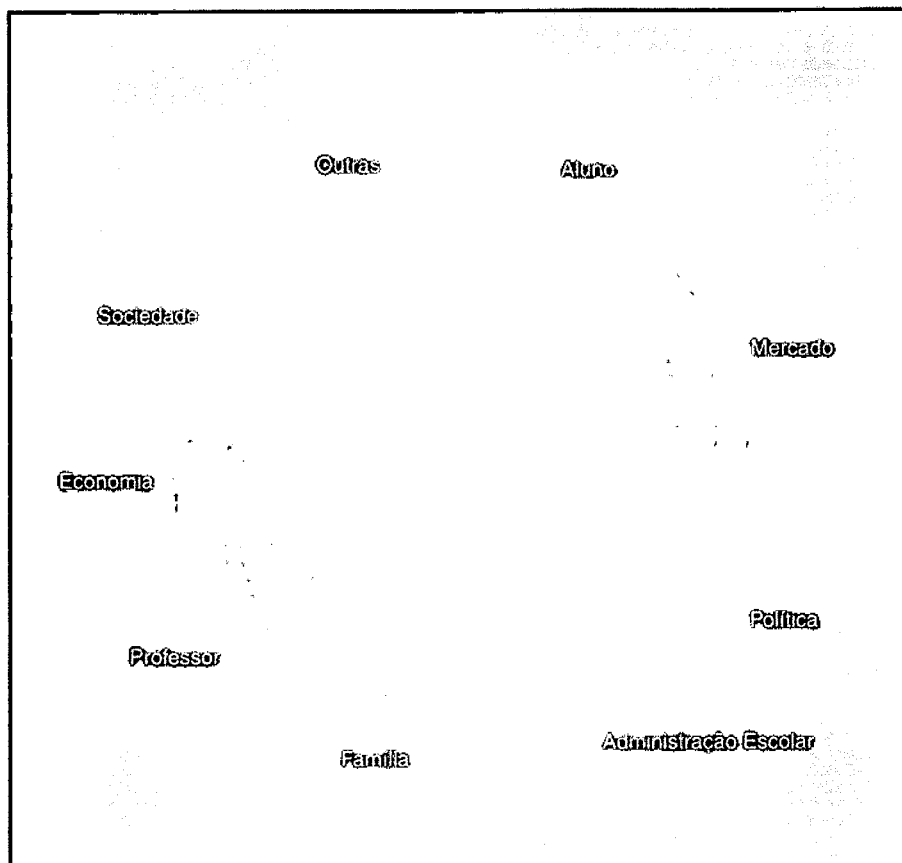


Figura 05 – Rede de Relacionamentos no Sistema Educacional

Porque se configura a sua complexidade, a escola precisa estabelecer um sistema de gerenciamento que considere o conhecimento, o monitoramento e a avaliação das inter-relações de todos os seus componentes; um trabalho que torna indispensáveis: visão estratégica, abordagem sistêmica, conduta por processo e ação conjunta, entre outros valores .

4.2 Construindo um modelo de gerenciamento pela qualidade

Diferentes necessidades e características peculiares tornam inviável a implementação de modelos importados de outros ambientes para o gerenciamento da escola. Compete a esta, no primeiro momento, enxergar-se; identificar o seu papel e a sua responsabilidade e reconhecer suas condições para chegar onde se pretende ir. Em seguida, a partir do levantamento de suas necessidades de melhorias e da identificação de seus recursos e métodos para alcançá-las, deve elaborar seu específico plano de gestão; que pode consistir, inclusive, no aproveitamento de experiências externas bem sucedidas, com adaptações cabíveis.

As abordagens contemporâneas de administração sugerem que, todos na organização devem se considerar gestores, para que o caráter permanente de processo e a aplicação de métodos e técnicas recomendáveis imprimam melhor dinâmica na obtenção de resultados. Os estudos realizados nos capítulos 2 e 3 confirmam esse pensamento e enfatizam que, o uso de ferramentas de qualidade implica no comprometimento das pessoas (indispensável o comprometimento da alta direção) e no permanente esforço para capacitação dos envolvidos: quanto mais forte o envolvimento, maior o engajamento; quanto maior o número de pessoas engajadas, maior a possibilidade da realização de todos e mais próximo de se chegar à qualidade pretendida. Transpondo essas considerações para o ambiente educacional, pode-se afirmar que, quanto maior o comprometimento de todas as pessoas, maiores as possibilidades de se chegar à escola de qualidade.

Entende-se, que as instituições não sobrevivem da formulação de suas diretrizes ou da elaboração de seus planos estratégicos. Transformá-los em ação e em resultados concretos é o seu permanente desafio: exige amarração de objetivos e metas num sistema de comunicação transparente e integrada que evidencie, inclusive, monitoramento e avaliação do desempenho. Primordialmente, faz-se indispensável a expressão da missão dos valores e princípios que justifiquem as ações, porque o estabelecimento da visão de futuro (diretrizes e perspectivas) se constitui num fator de motivação; na razão do agir institucional. Em seguida, os objetivos, as metas e as ações devem ser delineadas e perseguidas por todos, a partir de um referencial que possa servir de parâmetro no monitoramento de todos

os passos e na avaliação dos resultados. O modelo apresentado na figura 06 pretende sugerir um sistema de planejamento integrado para a escola.

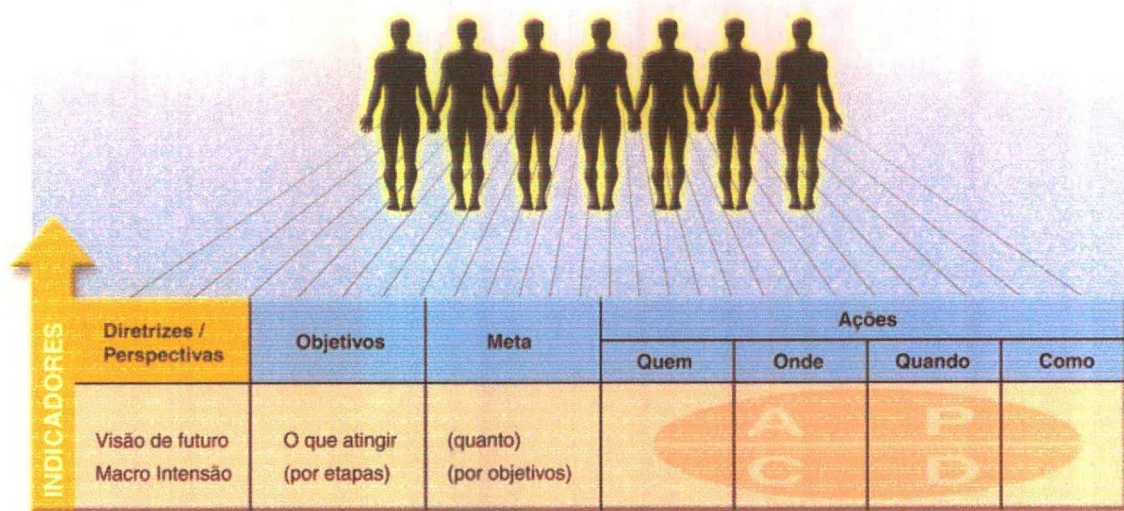


Figura 06 – Esquema para o Planejamento Institucional

Considerando-se a dinâmica de processo nas organizações (nada é estático) e o surgimento de inibidores de resultados, torna-se relevante, ao lado da metodologia do PDCA, a prática de análise de causa e efeito no curso das ações. Uma das ferramentas testadas na instituição pesquisada, decorrente do programa de qualidade é o diagrama de ISHIKAWA¹⁶. Usado na atividade administrativa é, também, aplicável à sala de aula; para indicar, por exemplo, possíveis condicionantes nos resultados acadêmicos (fig 07). Sua aplicação pode ocorrer através de diferentes técnicas, tais como: *brainstorming*, discussão em grupo, jogos,..., etc). A discussão de causa e efeito na solução de problemas pode gerar conhecimento capaz de interferir nos resultados individuais e organizacionais e, contribuir para: despertar o senso crítico; estimular a criatividade; levar ao “aprender a aprender” (características presentes na perspectiva da pedagogia contemporânea quando aborda o sujeito autônomo e, nos processos de seleção exigidos pelo mercado de trabalho).

¹⁶ Também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe. ISHIKAWA, em homenagem do seu criador, KAORU ISHIKAWA, pioneiro nas atividades de TQC no Japão.

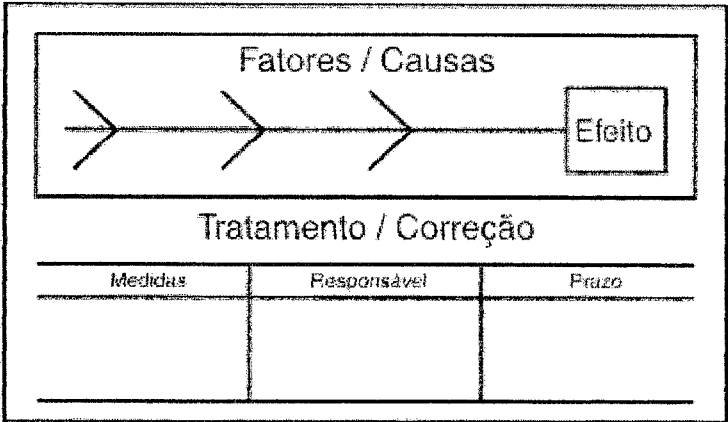


Figura 07 – Diagrama de ISHIKAWA (Causa / Efeito) - Adaptado

Como visto nos capítulos anteriores, a adoção das Normas ISO 9000 condena a estagnação dos processos, recomenda a busca de melhoria contínua e a revisão permanente de padrões. Percebeu-se, entretanto, que o termo “padrão” e, conseqüentemente a sistemática de padronização se revestem de preconceitos no meio acadêmico; equivocadamente interpretados como causadores de engessamento e limitação da criatividade. No ambiente da gestão da qualidade, a metodologia do PDCA é usada para evidenciar o oposto: padronização é meio para se alcançar resultados em processo de melhoria contínua. Padrão e padronização são considerados necessários para evidenciar um modelo (proposta) para um dado momento, com vista a se atingir determinado objetivo e registrar, de modo sistematizado e simplificado, procedimentos considerados indispensáveis. A padronização (sistematização) deve ser resultante de consenso de trabalho coletivo, para indicar o melhor modo de execução de uma dada tarefa. A figura 08 pretende demonstrar como se situa a padronização se aplicada a metodologia recomendada pela ISO.

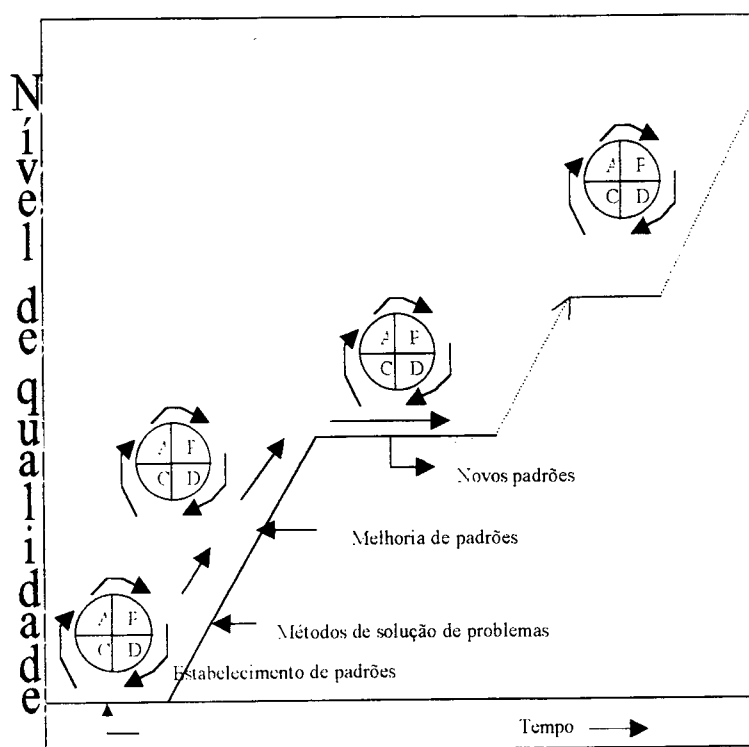


Fig. 08. Ciclo dos padrões (Melhoria Contínua)
 Fonte: Adaptação de BARBOSA et. al. (1995, p.118)

Em 2.4.1 abordou-se a respeito das exigências no cenário de diretrizes da educação brasileira; momento que altera a estrutura de custos e o funcionamento das instituições de ensino, principalmente dos estabelecimentos particulares. Investimentos com bibliotecas e recursos de informática, qualificação e realocação de pessoal, melhoria de instalações e serviços afetam todo o planejamento e obrigam as escolas à escolha de novos padrões, como por exemplo:

- Construir projetos pedagógicos modernos e adequados à realidade local.
- racionalizar distribuição de turmas e gastos com manutenção, conforme número de professores e alunos;
- estabelecer número de horas/aulas e aproveitar a máxima disponibilidade do quadro docente no conjunto de atividades;
- desenvolver sistema de avaliação institucional capaz de superar as exigências legais e a opinião de seus clientes¹⁷.
- manter estrutura enxuta, comprometida, criativa e capaz de organizar o futuro da instituição.

¹⁷ Ver Decreto 3860/01 (letra j) citado em 2.4.1

Essas considerações pretendem justificar a necessidade de se implementar um sistema de gestão que considere um conjunto de fatores e de ações intervenientes no processo decisório e, conseqüentemente, no sucesso da instituição. Reconhece-se como abundante a literatura sobre educação e diminuta a respeito de gerenciamento específico para estabelecimentos de ensino. A abordagem da gestão da qualidade permite, no escopo em estudo, o reconhecimento de métodos, técnicas e ferramentas, auxiliares e aplicáveis; porque estimula a identificação da real situação, a demanda por metas de melhorias e a ação compartilhada na solução de problemas e na construção de padrões.

Vale ressaltar, que além da metodologia do PDCA, do diagrama de ISHIKAWA, do planejamento integrado e de outros recursos tratados, a proposta da qualidade abriga jogos e simulações; estudos de caso; discussão em grupo; elaboração de dossiês; *brainstorming* e tantos outros quantos forem possíveis para solução de problemas e planejamento de melhorias. O que se pretende destacar, resulta da percepção de que os esforços devem ser aproveitados para tratamento da realidade e estabelecimento de uma arquitetura confiável para o futuro da instituição. Evidências objetivas, dados e fatos mensuráveis são imprescindíveis nessa perspectiva.

4.3 O Discurso da pedagogia e o discurso da qualidade

Permitiu-se flagrar, no presente estudo, consistências na relação da gestão da qualidade com o cotidiano da educação. Longe de encontrar conflitos, verificou-se uma possível identidade entre eles, como mostra o quadro 04. A familiaridade com uma ou com a outra terminologia apontada permite ao observador se situar no seu campo de ação. Convém que se investigue, no entanto, particularidades de cada área. Observou-se, por exemplo, entre os educadores entrevistados, repulsa às expressões “cliente” e “cliente é o rei”, ao contrário do que ocorre com o pessoal do SGQ. Ainda que importadas do ambiente empresarial, essas expressões não devem ser consideradas ameaçadoras para a escola, conforme justifica a pesquisadora:

Ser “cliente” não é o mesmo que ser o “dono”. Implica num contrato com papéis definidos entre as partes. O cliente vai em busca de algo que lhe é disponibilizado sob condições de aceitação e uso.

Se o cliente é o aluno, sujeito que recebe diretamente os efeitos dos serviços educacionais, somente ele pode governar sobre tais efeitos até compartilhá-los, mediante agregação de valores, com a sociedade.

Ele é soberano (rei) nos estudos, uma vez que, os melhores recursos, competentes professores e os melhores métodos e técnicas não podem, por si, garantir a aprendizagem. É do governo do aluno (sujeito / ator / cliente) resgatar e transformar o que os meios e o ambiente disponibilizam (fornecem) para a sua formação. Ele deve reinar no saber. Nesse campo, ninguém reinará por ele. Cabe ao aprendiz explorar habilidades e competências intrínsecas e extrínsecas para definir a qualidade de sua soberania. Tanto é, que ele pode ir além do que a escola lhe oferece.

Assmann (1998,a, p.181/189) ao abordar as conveniências de se tratar de qualidade na educação e de contemplar o aluno como cliente, se expressa:

A questão que interessa é que desafios, que vêm no bojo desse fenômeno, são consistentes e não deveriam ser ignorados. Mesmo um conceito de qualidade (...) é base suficiente para uma conversa sobre o desastre da maior parte da educação existente. Seus resultados – encarados, seja sob a ótica eficientista, seja sob o enfoque ético – político - humanista – são um desastre. (...) A ideologia do mercado pretende reduzir o cidadão ao cliente. Mas, pensando um pouco, é tão ruim assim ser respeitado como cliente? Pior, é nem chegar ao status de cliente (como os excluídos do mercado, (...)) A cidadania de todos deveria chegar ao menos nesse status, embora não se esgote nele.

Quadro 04. Eventos compatíveis: presentes na Educação e na Qualidade

Evento	Para Grupo de Educadores	Para Grupo da Qualidade
1. Qualidade Total	processo de construção e participação coletiva	organização por todas as pessoas, de todos os níveis, visando atendimento a todos.
2. Elemento chave no processo (aluno)	sujeito / ator ./ agente	cliente, sujeito para o qual se destina o produto / serviço
3. Descritivo da ação	modelo / proposta/ espelho	padrão / rotina / instrução de trabalho
4. Conjunto de valores, objetivos e metas	P.D.I. Projeto pedagógico	planejamento estratégico
5. Detalhamento	plano de ensino	plano de ação
6. Razão para ação	necessidades	requisitos
7. Acompanhamento do desempenho	Avaliação (prova)	monitoramento, verificação, controle (chec)
8. Conferir status da realização	aprovar / reprovar	validar / invalidar (realimentar)

4.4 Sistema da qualidade e a certificação ISO

Para qualquer que seja o tipo de organização, a adoção de um sistema de gestão da qualidade requer método, vontade, disciplina e representa uma forte mudança cultural. A certificação em ISO 9000 é o reconhecimento formal, por uma entidade credenciada, do funcionamento do sistema conforme padrões de qualidade exigidos pela norma específica. A certificação não é permanente; ela confere um estágio. Portanto, cumpre à instituição certificada aperfeiçoar o seu projeto e garantir melhorias para a manutenção da sua certificação. A ISO 9000:2000 recomenda, para as instituições certificadas e para aquelas que pretendem a certificação: sistemas dinâmicos; que sejam capazes de determinar a evolução contínua da organização e considerar os requisitos de seus clientes e os avanços da concorrência no planejamento e execução de suas ações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

5.1 Conclusões

Tornou-se claro, que as abordagens gerenciais contemporâneas enfocam, entre outros elementos, a capacidade inovadora; visão sistêmica; ação compartilhada e qualidade das organizações. Nesse contexto, as instituições de ensino tentam superar seus tradicionais modelos, enquanto reagem contra a importação daqueles que possam colocar em risco os fins da educação. Momento difícil, dado ao caráter formal e político atribuído à escola e à falta de um referencial de administração confiável. No entanto, pressões oriundas da legislação vigente, das forças de mercado e dos avanços da ciência e da tecnologia refletem a necessidade urgente de reformas para todos. Não há como escapar, sob pena do fracasso ou desaparecimento.

Nesse cenário, a instituição pesquisada se mostrou determinada e objetiva. Embora possa ser considerado novo, o seu sistema de gestão implica na adoção de práticas modernas, desafiadoras e sujeitas à avaliação permanente (auditorias) em níveis nacional e internacional. A diretoria e o grupo responsável pela implementação do programa de gestão reconhecem, no entanto, a necessidade de ajuste do modelo, atentos às dimensões da qualidade e da educação que pretendem. Enxergam a instituição transitando em mudanças significativas, com atividades distintas e impactantes nos resultados. Reconhecem esforços na direção de abordagem sistêmica e na construção de um trabalho coletivo, mas percebem que há, ainda, pouca sinergia e muito a ser feito: "O trabalho está no seu estágio inicial(...) o caminho é longo; vence-se etapas de modo persistente, sem perder de vista que a mudança é a constante", afirmam.

A assimilação dessas prerrogativas não atinge de modo igual a todos na instituição. Alguns estão presos a paradigmas antigos, outros se ressentem de tempo e recursos para se adaptarem; embora a maioria concorde com a necessidade da mudança e entenda o modelo proposto como apoio às suas atividades (até porque, não se conseguiu esboçar proposta diferente). Alguns se

dizem com dificuldades na assimilação do modelo ou se mostram não comprometidos com as estratégias da gestão (“problema da direção”). Essas evidências comprometem o sentido do planejamento estratégico compartilhado, da abordagem por processo e, conseqüentemente, refletem na otimização dos resultados. Razões consideradas pelos gestores do sistema ao se optar por cautela na construção e efetivação da proposta; qualidade e certificação de modo gradual, por segmento.

Vale ressaltar que, um modelo de gestão de qualidade sob Normas ISO 9000 se propõe como um sistema gerencial que possibilita a introdução de substanciais mudanças no dia-a-dia da escola sem, no entanto, competir com o projeto pedagógico proposto pela instituição. O modelo não pretende interferir na liberdade criadora da escola. Ao contrário, deve ser tratado como suporte; recurso; um modo auxiliar para a execução das tarefas na prestação dos serviços educacionais. Não se trata de algo que substitua a educação. É filosofia e ferramenta gerencial que consideram a participação de todos, para que os fins propostos sejam alcançados e, permanentemente, acrescidos de valor, cuja adoção implica na motivação e capacitação dos envolvidos.

Compreende-se, que as organizações, de qualquer tamanho ou natureza, prescindem de um gerenciamento que lhes garanta sobrevivência. As escolas, mesmo que, tecnicamente equipadas, com as melhores linhas pedagógicas e melhores quadros de pessoal (alunos, professores e funcionários) não fogem à regra e demandam por uma gestão equilibrada. Assim, há de se ter convergência entre a estrutura pedagógica e a estrutura de gerenciamento para se atingir os objetivos educacionais. Dessa forma, o modelo de gestão ISO, que visa garantir que todas as pessoas (cliente internos e externos) tenham as suas expectativas atendidas, merece espaço nesse âmbito. Entretanto, não se pode entendê-lo como modelo único; como uma receita universal para todo e qualquer empreendimento. Quando adotado, ajustes e adaptações se fazem imprescindíveis, até porque, apresenta-se como princípios e, recomenda a implementação de procedimentos que devem ser definidos pelo adotante, conforme condições e conveniências próprias.

Identifica-se, na instituição pesquisada, disposição e comprometimento para a melhoria contínua do seu sistema de gestão; oportunidade que se abre, neste estudo, para lhe recomendar:

- que amplie seus esforços para melhor aproveitamento dos mecanismos que possui; ela não os explora em toda a sua capacidade sistêmica. Nessa perspectiva, cabe um trabalho que garanta a maior participação do seu corpo docente (para que não se distancie da prática de uma gestão compartilhada e, para que se veja co-responsável na construção do futuro institucional);
- que se oportunize do Banco de Idéias e de outros mecanismos ativos de coletas de opiniões, para a criação de um banco de dados e de informações que possa servir para alimentar o conhecimento organizacional e o planejamento institucional;
- que promova eventos, com mais freqüência, para reconhecimento de interfaces nas relações entre o grupo da qualidade e demais grupos;
- que reforce os existentes e crie novos recursos para divulgação de informações do desempenho e dos objetivos institucionais;
- que oriente, incentive e crie mais oportunidade para utilização das ferramentas da qualidade em todos os níveis da empresa; para que os benefícios da cultura da qualidade atinjam à totalidade da instituição;
- que continue investindo na criação de relacionamentos produtivos e, privilegiando a aprendizagem e a formação integral dos seus educandos.

Convém lembrar, que não se encontrou contradição ou contraposição entre os princípios da qualidade e princípios defendidos pelos educadores.

5.2 Recomendações para futuros trabalhos

O presente estudo pretende considerar algumas limitações que se lhe impuseram: ausência de um trabalho de pesquisa com maior grau de profundidade; imaturidade do sistema (experiência única e recente) e da Norma ISO (pouco tempo de existência e recente revisão); ausência de bibliografia específica e atualizada. Estas considerações permitem recomendar a realização de estudos complementares e a continuidade da pesquisa.

Independentemente da abordagem que se adote, o importante continua sendo a aprendizagem dos alunos e a formação de um ser humano decisivo para a transformação da sociedade num bem-estar coletivo. As mudanças devem ser vistas como processos necessários e contínuos; nunca acabados; algumas das vezes, com

resultados esperados e outras com surpresas desafiadoras. A disposição da escola deve ser a de se movimentar, incansavelmente, para a construção de um enriquecedor e agradável espaço para todos. O status da qualidade deve ser a expressão de uma construção coletiva e co-responsável. A certificação ISO deve ser o coroamento; a outorga do título desse status. Primeiro, constrói-se a qualidade desejada, depois a certifica. Permanentemente, o direcionamento deve ser para a qualidade de vida.

Como não se considera esgotado o assunto, recomenda-se, para a continuidade da pesquisa e trabalhos futuros, as seguintes possibilidades:

- verificar a aplicabilidade das ferramentas da qualidade em outras organizações de serviços;
- verificar resultados quantitativos (produtividade, por exemplo) das dimensões da proposta;
- comparar características do modelo de gestão da qualidade ISO entre empresas industriais, comerciais e de serviços e, no meio destas, as escolas;
- identificar efeitos da mudança cultural na implementação do modelo ISO em organizações de diferentes setores da economia;
- considerar os resultados de todas essas pesquisas e compará-los com os resultados do modelo ISO, para servir de azimute para as escolas na formulação de novas propostas de gestão.

6. BIBLIOGRAFIA

AQUINO, Júlio Groppa (org.). **Indisciplina na escola**: alternativas teóricas e práticas. São Paulo: Summus, 1996.

ASSMANN, Hugo (a). **Metáforas novas para reencantar a educação**: epistemologia e didática. 2ª ed. Piracicaba: UNIMEP, 1998.

_____, Hugo (b). **Reencantar a educação**: rumo à sociedade aprendente. Petrópolis, R. J.: Vozes Ed., 1998.

_____, Hugo; SUNG, Jung Mo. **Competência e sensibilidade solidária**: educar para a esperança. Petrópolis, R.J.: Vozes, 2000.

BARBOSA, Eduardo Fernandes; et. al. **Implantação da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

BERGAMO FILHO, Valentino. **ISO 9000 em Serviços**: um passo para a Qualidade Total. São Paulo. Makron Books, 1999.

BOLZAN, Regina de Fátima F. de Andrade. **O conhecimento tecnológico e o paradigma educacional**. Dissertação de Mestrado. <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/regina/index.htm>. Acesso em 18.08.01.

BRASIL, **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal. Centro Gráfico, 1998.

BRASIL, Ministério da Educação – Secretaria de ensino superior. INEP – Instituto Nacional de Estudos Superiores e Pesquisas Educacionais – **Resultado do censo da educação superior**. Brasília: MEC, 1999.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20.12.96: **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**, SINPRO.MG., 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. **Exame Nacional de Cursos**: provão: relatório síntese 2000. Brasília: INEP/MEC, 2000.

BROOMFIELD, John. **Análise detalhada das diferenças mais importantes da nova ISO 9000**. <http://www.qsp.com.br/reframe.asp?url=analisedetalhada.html>. Acesso em 04.04.2002.

BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro. Francisco Alves Ed., 1991.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC. Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte. MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1999 (Rio de Janeiro: Bloch Ed.).

CANDAU, Vera Maria (org.). **Magistério: construção cotidiana**. Petrópolis. R. J.: Vozes, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria e prática**. São Paulo: 3ª ed., Makron Books, 2000.

CORTELLA, Mário Sérgio. **A escola e o Conhecimento**: fundamentos epistemológicos e políticos. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 4ª ed., 2001.

COUTO, Hudson de Araújo. **Qualidade e Excelência no Gerenciamento dos serviços de higiene, segurança e medicina do trabalho**. Belo Horizonte, Ergo Editora, 1994.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**; entrevista a Maria Serena Palieri. Tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

Decreto 2026 de 10.10.96. **Dispõe sobre procedimentos para avaliação de cursos e de instituições do ensino superior e da outras providências**. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/sesu/fftp/decreto2026/doc>. Acesso em 18.01.2002.

Decreto 3860 de 9.07.2001. **Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições e da outras providências**. <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/decreto/decnº3866.doc>>. Acesso em 18.01.2002.

DEMING, W. Edwards. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

DEMO, Pedro. **Conhecer e Aprender**: sabedoria dos limites e desafios. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

_____, Pedro. **Conhecimento e Aprendizagem na universidade**. In: Educação – gestão do conhecimento e da aprendizagem. TOMELIN, Honório e GOMES FILHO, João. (org.) Belo Horizonte: UNA Editora, 2001.

_____, Pedro. **Educação e Qualidade**. Campinas, S.P.: Papirus, 1994.

Dicionário da Qualidade. F.D.G. Fundação de Desenvolvimento Gerencial. <http://www.f.d.g.org.br>. Acesso em 03.01.2002

DREBTCHINSKY, Julio. **Implementação de sistemas de qualidade**. São Paulo: Saraiva, 1996-(Série ISSO 9000)

DRUCKER, Peter Ferdinand (a). **Desafios gerenciais para o século XXI**; tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____, Peter Ferdinand (b). **Administrando em tempos de grandes mudanças**; (tradução de Nivaldo Montingelli Jr.; supervisão técnica de Liliana Grazzelli). São Paulo: Pioneira: São Paulo: Publifolha, 1999.

DURHAM, Eunice Ribeiro. **Gestão, financiamento e avaliação de qualidade nas instituições universitárias**. disponível em: <http://222.abmes.org.br/abmes/publicas/revista/estud18-06.htm>. Acesso em 10 set. 2000.

FERRETTI, Celso J.; Silva Jr; Oliveira (orgs.). **Trabalho, formação e currículo**: para onde vai a escola? São Paulo: Xamã, 1999.

FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva**. São Paulo: Cortez, 1989.

GADOTTI, Moacir. **História das idéias pedagógicas**. São Paulo: Editora Ática, 2001.

GOMES FILHO, João. **Citações sobre educação**. Belo Horizonte: UNA Ciências Gerenciais, 1996.

GREENWOOD, E. **Metodolgoia de la Investigación Social**. Buenos Aires: Paidós, 1973.

GUILLON, Antônio Dias Bueno; MIRSHAWA, Víctor. **Reeducação: qualidade e produtividade: caminho para a escola excelente do século XXI**. São Paulo. Makron Books, 1994.

HAGUETE, Teresa Maria. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1987.

Indicadores da educação no Brasil: INEP. Disponível em: http://www.mec.gov.br/acsjornalis/ind-mep/ind_inep.htm. Acesso em 03.02.02.

ISHIKAWA, Kaoru. TQC. **Total Quality Control: Estratégia e Administração da Qualidade**, IMC, 1986.

KEIM, E.J. **Qualidade na educação e avaliação institucional**. In: UNIVERSA, Brasília, v.9. nº 3. p. 433-450, setembro, 2001.

LAMPRECHT, James L. **ISO 9000 e o setor de serviços: uma interpretação crítica das revisões de 1994**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.

MACEDO, Artur Roquete. **Adaptações a um cenário de mudanças**. In: II Fórum Nacional: ensino Superior Particular Brasileiro. ARM. Salvador – Ba, 2000.

MACIEL, Maria Inês Etrusco. **A pesquisa e Habermas: o novo paradigma**. Belo Horizonte: UNA, 1999.

MAFFESOLI, Michel. **Um desenho geral da pós-modernidade**. In: Líbero. Revista acadêmica da Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero. Ano III., v.3, nº 5, 2000, p. 4 –11.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000**. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed, 2001.

MATTOS, Fernando Lincoln. **A gerência da escola moderna**. In: <<http://www.geocities.com.augusta/6054/gerencial/htm>>. Acesso em 10.01.2002.

MELO, Maria Beatriz de Carvalho. **A difícil relação entre as exigências legais e de qualidade e os padrões de financiamento do ensino superior particular**. Disponível em: <http://222.abmes.org.br/abmes/pulicas/revista/estud27/cap-02.htm>. Acesso em 10 set. 2000.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MORAES, Anna Maria Pereira de. **Iniciação ao Estudo de Administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas, S.P.: Papyrus, 2000.

MORET, Paulo. **ISO 9000..., e depois?** : guia para avaliação de fornecedores. Rio de Janeiro: Imagem, 1996

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA CASTRO, C. **Provão: como entender o que dizem os números**: série documental: textos para discussão. Brasília. INEP/MEC, 2001.

NBR ISO 9000:2000. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**.

NBR ISO 9001:2000. **Sistemas de gestão da qualidade – requisitos**

NBR ISO 9004:2000. **Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhorias de desempenho**.

NISKIER, A. **Educação a distância: A tecnologia da esperança**. São Paulo: edições Loyola, 2000.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O Estado de São Paulo. **Guerra ao Terror**- Internacional. 16 de dezembro de 2001.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. **Implantando a ISO 9000 em Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed. , 1996.

OLIVEIRA, R. **A avaliação de curso**: uma dimensão da universidade. ADUSP, São Paulo: Universidade de São Paulo, nº 18, p. 30-35, outubro, 1999.

PASS, Leslie Christine.– **A integração da abordagem colaborativa à tecnologia internet para a aprendizagem industrial e organizacional no PPGEPI**.

Florianópolis, UFSC. PPGEPI – 1999, Dissertação de Mestrado
<<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/leslie/cap1.html>>. Acesso em 18/08/01.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Trad. Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artes Médicas sul, 2000.

POLITY, Elizabeth (org.). **Piscopedagogia**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Empório do Livro, 1998.

RAMOS, Cosete. **Sala de aula de qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

RICCI, Renato. **Guia Prático ISO 9000**: tudo o que você precisa saber sobre ISO 9000. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed., 1995.

SANTOS FILHO, José Camilo dos; GAMBOA, Sílvia Sanchez. **Pesquisa educacional: quantidade – qualidade**. São Paulo, Cortez. 4ª ed, 2001.

SCHWARTZMAN, S. **A revolução silenciosa do ensino superior**. São Paulo: NUPES/USP, 2000.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. ed. revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EDU, 1987.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller. Ed. 15ª edição, 1999.

SILVA, Rinalva Cassiano. **Educação: a outra qualidade**. Piracicaba: Ed. UNIMEP, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TOMELIN, Honório; GOMES FILHO, João. **Educação. Gestão do conhecimento e da aprendizagem**. Belo Horizonte: UNA Editoria, 2001.

TURBINO, Manoel. **A qualidade no ensino superior**. In: Parceria em Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. Ano 6. nº 28/29, 1998.

UMEDA, Massao. **99 perguntas e 99 respostas sobre o TQC no estilo japonês**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

Veja (a) Nasce uma nova geração. ano 34. nº 40. 10 de outubro de 2001. p. 76-79. Edição especial.

(b) Assim não dá. Entrevista: José Henrique Vilhena. ano 34, nº 41. 17 de outubro de 2001. p. 09.13. ed. 1722.

(c) A reinvenção do mundo. ano 34. nº 51 . 26 de dezembro de 2001. p. 70-185. ed. 1732.

YIN, Roberto. **Case Study Research**: design and methods. Harvard: Beverly Hill: Califórnia Sage, 1984.

ANEXOS

ANEXO-A

Questionários e Roteiros de Entrevistas

A-1-Roteiro de Entrevista para chefes da Divisão

1. No seu entender, como devem ser estabelecidas as relações funcionais num estabelecimento de ensino superior que esteja preocupado com a sobrevivência num ambiente competitivo? Devem ser mais democráticas ou mais autoritárias?
2. As instituições de ensino superior sofrem as mesmas pressões que afetam as empresas comerciais/industriais ou dado ao seu caráter científico, estão preservado dessas influências?
3. Você acredita em ameaças para o campo de atuação de sua instituição ou você acredita que a estabilidade dela no mercado já se encontra assegurada?
4. A sua maneira de pensar a respeito da sobrevivência da instituição é assimilada por todos de sua equipe ou você se fecha para que eles não percebam suas preocupações? Como você percebe o pensamento dos seus funcionários? Há compartilhamento das preocupações?
5. Você acha que o trabalho da sua unidade é visto e compreendido por toda a instituição ou poucos reconhecem a sua importância?
6. Você considera a sua unidade "mais" ou "menos" independente das demais unidades da instituição?
7. Quanto às outras unidades, você acredita que elas tenham importância para o seu trabalho, que elas precisam mais do seu trabalho do que você delas ou você, também as considera independentes?
8. Como você encara o seu trabalho para a formação dos alunos do Centro Universitário? Há alguma relação entre a passagem do aluno pela instituição e a sua área?
9. O estudante, de um modo geral, reclama de tudo. Qual o nível de aborrecimento que, normalmente, ele provoca na sua área?
10. Como você vê o tratamento de reclamações dos alunos? Há algum mecanismo institucionalizado para o tratamento de situações consideradas "problemas" ou cada um trata ao seu modo?
11. A instituição tem promovido o trabalho em equipe? Quais são as oportunidades? Como ocorrem?
12. Os objetivos da instituição são claramente difundidos ou não? Quais as razões da sua conclusão?
13. Qual a sua percepção a respeito do comprometimento dos seus colegas de trabalharem para que os objetivos sejam alcançados?
14. Você acredita que a "instituição" trabalha no seu dia a dia com planejamento, ou apagando incêndio?
15. Como você considera a disponibilidade de recursos para a execução das suas atividades? O que seria considerado mais crítico?
16. Como você considera os esforços da instituição no que tange a treinamentos, capacitação, educação dos funcionários? (Baixo, alto, adequado)
17. A instituição acompanha as mudanças que ocorrem no ambiente externo? Como se evidencia esse acompanhamento?
18. Que critérios são mais relevantes para a escolha do que deve ser acompanhado?
19. Existem reuniões entre os diferentes departamentos? E de diferentes níveis hierárquicos? Como são avaliadas?
20. A instituição tem tentado experiências novas, do tipo que não se sabe se vai dar certo ou a sua tendência é de muita cautela, mais conservadorismo? Dê exemplos.
21. No seu entender, considerar o aluno como "cliente" é algo normal ou ameaçador? Explique.
22. Existem algumas ferramentas e métodos gestão da qualidade tipo: reuniões de análise crítica, análise de causa e efeito; brainstorming; gestão à vista ciclo do P.D.C.A, 5 S, folha de verificação, fluxograma, etc. Como você vê a aplicação desses recursos no ambiente educacional? Explique.
23. O que significa o esforço da instituição para a certificação ISO? Houve significativa mudança? Está valendo o esforço?
24. Você seria capaz de sugerir um modelo de gestão diferente ou sugeriria mudanças e adaptações para o modelo em curso? Como?
25. O que é mais forte na instituição; dar ouvidos a boatos ou dar tratamento que inclui dados e fatos? Com que você percebe dessa forma? Exemplifique.
26. As normas ISO criam algum tipo de embaraço para o desenvolvimento de suas atividades? Por que?
27. Quem são os seus fornecedores? Que tipo de exigências há na relação de sua área com os seus fornecedores? Por que?
28. Você acredita que os resultados da sua área são considerados satisfatórios pela alta direção? Como isso evidência? Como você se comporta diante dos resultados?
29. O que você faria para tratamento da infra-estrutura e do ambiente?
30. Tente completar a frase com o máximo de informação possível até o limite de cinco indicações: Para administrar uma escola de qualidade é necessário
31. Das indicações que você fez, qual (ou quais) deveria ser iniciada na sua instituição? Se há alguma (ou todas) a que se deve sua existência?

A-2-Questionário para Professores

Senhor (a) Professor(a)

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre a aplicação das normas ISO no ambiente educacional, para fundamentação de uma dissertação de Mestrado pela UFSC e conta com o apoio da direção da UNA.

Por favor, **entenda a sua participação como muito relevante para o sucesso do trabalho**. Se possível, queira encaminhar respostas, através do colaborador do Ponto, até o dia.....

As informações devem refletir, o mais próximo possível, a realidade.

Saiba que não é necessário assina-la.

Considere os meus sinceros agradecimentos por sua contribuição.

Para esclarecimentos ou informações complementares, permaneço ao dispor:

Célia Maria Corrêa Pereira, mestrandia; tel:33421415; celia@una.br

Marque apenas uma alternativa em todas as questões, aquela que lhe parecer mais forte:

1- Você leciona na UNA, numa faixa de:

- a) Há apenas um semestre;
- b) Um a dois anos;
- c) Dois a quatro anos;
- d) Acima de quatro anos.

2. Ao enxergar a UNA no ambiente educacional brasileiro você diria que:

- a) Sua cultura é diferente da maioria dos estabelecimentos de ensino;
- b) É tradicional e conservadora como todos os estabelecimentos de ensino;

3. Assinale o que, definitivamente, não é aplicável à UNA:

- a) Caminha para inovação e descentralização;
- b) Assemelha-se muito mais a ambiente empresarial;
- c) Incentiva ação compartilhada;
- d) Define e difunde padrões imutáveis.

4. A instituição tem um programa de gestão baseado nas normas ISO 9000, no seu entender.

- a) O programa não é apropriado para o ambiente educacional;
- b) O programa é, indiscutivelmente, apropriado para ao ambiente educacional;
- c) O programa é aplicável ao ambiente educacional com adaptações ponderáveis;
- d) O programa não interfere na atividade acadêmica.

5. Ao tratar o aluno como "cliente", você considera que a instituição:

- a) Está reforçando o poder do aluno e perdendo autonomia;
- b) Está agindo estrategicamente, sem perder a sua autonomia;
- c) Está seguindo o modismo do mercado numa relação de compra e venda;
- d) Está agindo estrategicamente sob o sério risco de fugir dos seus verdadeiros fins.

6. A instituição estabelece, semestralmente, a avaliação didática docente. Como você vê os resultados dessas avaliações:

- a) Não refletem a realidade, portanto não devem ser consideradas;
- b) Não conheço os resultados e não sei o que a instituição faz deles;
- c) Servem para análise crítica e medidas de melhoria;
- d) Reforçam o direito de reclamação e poder do aluno.

7. No processo de tomada de decisão, você acredita que a UNA leva em consideração:

- a) "boatos" ou "falas" de pessoas influentes;
- b) desconheço como ocorre o processo de decisão;
- c) as decisões são tomadas de cima para baixo;
- d) as decisões emanam dos órgãos colegiados.

8. Você acredita que as diretrizes para 2002 estão:

- a) Na cabeça dos dirigentes e mantidas em sigilo;
- b) Foram discutidas, estão difundidas e assimiladas;
- c) Foram discutidas, mas não estão claramente difundidas;
- d) Foram definidas pela alta direção e todos são obrigados a segui-las.

9. Como você considera os esforços da instituição no que tange à capacitação dos seus funcionários (inclusive professores):

- a) Há incentivos para treinamento/capacitação;
- b) Não há evidências de esforços nessa direção;
- c) Os esforços poderiam ser mais efetivos;
- d) Há esforços, mas os resultados não são visíveis.

10. Qual das afirmativas pode ser considerada como o pensamento mais forte na instituição:

- a) A concorrência é uma ameaça constante e todos devem se preocupar com isso;
- b) A concorrência é uma ameaça, mas cabe à direção cuidar disso;
- c) A concorrência não é uma ameaça, porque a instituição já conquistou o seu espaço;
- d) Desconheço o pensamento da instituição nessa direção e nada posso fazer.

11. Quanto a: organização interna e infra-estrutura, você considera que a instituição:
- Tem um nível de qualidade que a distingue;
 - É similar às instituições congêneres;
 - Deixa muito a desejar;
 - É razoável e pode melhorar.
12. O fato de ser uma instituição que tem certificado ISO 9000, no seu entender:
- É significativo para todos;
 - Nada representa para o quadro de professores;
 - É significativo apenas pra a alta direção;
 - É significativo apenas para os estudantes que enfrentarão o mercado de trabalho.
13. Você diria que o programa de gestão de qualidade ISO:
- Controla e dificulta o trabalho do professor;
 - É um padrão para a área administrativa e serve de apoio ao trabalho do professor;
 - É um padrão para a área administrativa, sem refletir nas atividades do professor;
 - É um padrão para a área administrativa que serve aos alunos e alta direção.
14. Você acredita que o professor da UNA:
- Exerce suas funções, com criatividade e liberdade, mesmo que sujeito às normas internas;
 - Exerce suas funções sob imposições normativas que limitam sua liberdade de cátedra e sua capacidade criativa, e se ressentido disso;
 - Trabalha sob padrões rígidos, perdeu sua autonomia para criar, mas não sente falta disto;
 - Não percebe os padrões e age como agiria em qualquer outra instituição.
15. Quanto ao atendimento das unidades operacionais da instituição você considera:
- Burocratizada demais;
 - Estilo clássico dos estabelecimentos de ensino;
 - Demonstra prontidão e comprometimento;
 - Requer muito treinamento para atender adequadamente.
16. Qual dos princípios relacionados a seguir não é visível na instituição:
- Foco no cliente, preocupação com o aluno e com a sociedade;
 - Preocupação com o ambiente onde vive a instituição;
 - Comprometimento começa com o exemplo de cima para baixo;
 - Alcance dos objetivos por obrigação das pessoas;
 - Conhecer e administrar possibilidades de falibilidade e imprevisibilidade;
17. Observe os critérios listados a seguir e marque a resposta certa, logo abaixo da tabela, considerando o ambiente UNA

(1) Controle de documentos	Assegurar uso de documentos atualizados
(2) Estrutura organizacional flexível	Impedir barreiras de estrutura funcional
(3) Foco no cliente do próximo processo	Considerar cadeia de valor sistêmico
(4) Visão de processo	Interação e integração
(5) Terminologia padronizada	Estabelecer uma linguagem facilitadora

- Todos os itens são aplicáveis;
 - Apenas 2 e 4 são aplicáveis;
 - Nenhum é aplicável;
 - Apenas 1, 3 e 5 são aplicáveis.
18. Você considera conciliar o trabalho docente com as diretrizes da gestão da qualidade
- Confortável;
 - Razoável;
 - Impraticável;
 - Tenho outro modelo que seria mais conveniente. Indique-o.
19. Qual dos itens não é visível no trabalho do professor da UNA
- Desconhecer o trabalho dos outros colegas professores;
 - Conhecer o trabalho dos outros colegas em raras oportunidades de reuniões;
 - Elaborar sua proposta sem conhecer o perfil de suas turmas;
 - Elaborar sua proposta após conhecer o perfil de suas turmas.
20. Você indicaria como medida de mais alta necessidade para se implementar na UNA:
- Integração de equipes multifuncionais;
 - Revisão de normas e procedimentos;
 - Disponibilização de recursos tecnológicos;
 - Outra (cite).....
21. Complete a frase com o máximo de cinco indicações: "uma escola de Qualidade é aquela que:....."

A-3-Questionário para alunos –9.0 Adm./UNA

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre a aplicação das normas ISO no ambiente educacional, para fundamentação de uma dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC e conta com o apoio da direção da UNA.

Por favor, **entenda a sua participação como muito relevante para o sucesso do trabalho.**

As informações devem refletir, o mais próximo possível, a realidade.

Saiba que não é necessário assiná-la. Entregue as respostas ao seu professor, hoje mesmo.

Considere os meus sinceros agradecimentos por sua contribuição.

A escolha dessa turma se deve à sua competência, responsabilidade e confiabilidade.

Célia Maria Corrêa Pereira, mestranda; tel:33421415; celia@una.br

Marque apenas uma alternativa em todas as questões, aquela que lhe parecer mais forte:

1-As escolas, de um modo geral:percebem mudanças no ambiente que as cercam e se adaptam rapidamente;

- a) não percebem o ambiente externo e fazem as suas próprias mudanças;
- b) são muito fechadas, conservadoras e estão defasadas;
- c) são inovadoras, acompanham as mudanças e estão atualizadas.

2- Comparando colégios com a universidade, no que tange às transformações da sociedade:

- a) colégio e universidade agem da mesma maneira, não há diferenças;
- b) o colégio é mais aberto, mais inovador, mais próximo da realidade;
- c) a universidade é mais aberta, mais inovadora, mais próxima da realidade.
- d) não saberia responder, porque deixei o colégio há muito tempo.

3_Você estuda num Centro Universitário certificado em ISO. Sua adaptação no ambiente:

- a) foi muito difícil;
- b) foi muito fácil;
- c) foi razoável;
- d) não percebeu diferença .

4- Você diria que um modelo de gestão :

- a) interfere nos processos de ensino/aprendizagem;
- b) não interfere nos processos de ensino/aprendizagem;
- c) não há como perceber a interferência;
- d) interfere quando.....(complete)

5_ Quanto à metodologia didático-pedagógica, você diria que os seus professores:

- a) agem de forma padronizada, seguem rigorosamente o padrão estabelecido pela UNA;
- b) cada um tem seu próprio estilo; eles não acompanham normas pré-estabelecidas;
- c) agem conforme padrão da escola, com adaptações próprias;
- d) agem como todos os professores universitários de qualquer estabelecimento.

6- Um modelo de gestão de qualidade ISO contempla o estudante como "cliente".Você diria que:

- a) isso reforça o poder do aluno e enfraquece a autoridade da escola;
- b) isso reforça o direito do aluno, mas não ameaça a autoridade da escola;
- c) isso é uma estratégia que põe em risco os fins da educação;
- d) isso é uma estratégia que fortalece relações de compra e venda.

7- Estudar numa instituição certificada , no momento do ingresso no mercado de trabalho:

- a) não repercutirá em nada;
- b) poderá ser um valor a mais;
- c) poderá causar rejeição;
- d) não faço a menor idéia sobre isso.

8- Depois de formado, se você for convidado para implantar um sistema de qualidade numa escola superior de BH, você dirá que o programa ISO é :

- a) indiscutivelmente aplicável no setor educacional;
- b) mais apropriado para indústria e comércio;
- c) aplicável, com adaptações necessárias;
- d) não é apropriado para o setor educacional.

9- O programa de qualidade estabeleceu pelo menos duas ferramentas indispensáveis: Avaliação institucional/semestral e o Banco de Idéias.Você considera que essas ferramentas:

- a) reforçam o direito de reclamação do aluno e são uma ameaça para o professor;
- b) não refletem a realidade, portanto não devem ser considerados;
- c) servem para análise crítica e medidas de melhoria;
- d) não conheço os resultados e não sei o que a escola faz deles.

10- Quanto à organização, infraestrutura e apresentação, você diria que a UNA:

- a) é similar às instituições particulares de ensino superior;
- b) deixa muito a desejar;
- c) oferece um diferencial de qualidade no setor;
- d) oferece um diferencial de qualidade similar às empresas comerciais/industriais.

11- Comente a respeito de gestão nos ambientes acadêmicos: até cinco linhas (opcional)

A-4 Questionário para Funcionários envolvidos no Programa de Gestão da Qualidade/ISO

Assinale com um x a resposta que você considera a mais acertada. Apenas uma.

- 1- Os objetivos da UNA para o presente e para o futuro são:
 - a) claramente definidos –(você os conhece);
 - b) razoavelmente definidos- (você conhece pouco);
 - c) obscuros- (você não os conhece).
- 2- O trabalho da sua unidade pode ser considerado:
 - a) capaz de refletir na opinião que os alunos formam da instituição;
 - b) capaz de ser desenvolvido sem causar reflexos na opinião dos alunos;
 - c) capaz de refletir um pouco na opinião dos alunos, mas sem grandes consequências.
- 3- Na sua área de atuação, você:
 - a) age com muita autonomia; independente;
 - b) age com certa autonomia; interdependente;
 - c) é totalmente dependente, não tem nenhum poder de decisão.
- 4- Para você, o trabalho em equipe na instituição é:
 - a) fortemente estimulado e praticado;
 - b) estimulado, mas pouco praticado;
 - c) não é praticado, porque não é estimulado;
 - d) praticado, mas pouco reconhecido.
- 5- Pensando nessa última questão, mas aplicando-a apenas para o escopo da ISO, você diria que o trabalho em equipe é:
 - a) fortemente estimulado e praticado;
 - b) estimulado, mas pouco praticado;
 - c) não é praticado, porque não é estimulado;
 - d) praticado, mas pouco reconhecido.
- 6- Você considera a sua instituição estável no seu campo de atuação ou você diria que:
 - a) a concorrência é uma ameaça constante para todos nós;
 - b) a concorrência é uma ameaça, mas compete à direção cuidar disso;
 - c) a concorrência não é uma ameaça, porque a instituição está estável;
 - d) a concorrência não é uma ameaça porque temos ISO.
- 7- A rotina administrativa é estabelecida por padrões conforme as Normas Iso. Você considera:
 - a) um aprisionamento, cerceamento da sua criatividade e da liberdade de ação;
 - b) um aprisionamento, mas você já se acostumou e obedece rigorosamente;
 - c) uma facilidade e segurança para o desenvolvimento do trabalho;
 - d) um obstáculo suportável.
- 8- Você usa com mais frequência par o desenvolvimento do trabalho:
 - a) o que está definido pela Norma;
 - b) o que a sua intuição e bom senso recomendam;
 - c) as ordens de sua chefia;
 - d) o que está definido na Norma e bom senso.
- 9- Quanto à adoção do Programa de Gestão ISO , na sua opinião:
 - a) o programa é indiscutivelmente aplicável ao setor educacional;
 - b) o programa é mais apropriado para a indústria e comércio;
 - c) o programa é aplicável ao setor educacional com adaptações necessárias;
 - d) o programa não é apropriado para o setor educacional.
- 10- Ao tratar o aluno como "cliente", você considera que a escola :
 - a) está reforçando o poder do aluno e perdendo sua autonomia;
 - b) está agindo estrategicamente, sem perder a sua autonomia;
 - c) está agindo estrategicamente, mas põe em risco sua autonomia;
 - d) está falando a linguagem do mercado como poder de compra e venda.
- 11- A versão 2000 da ISO estabelece o comprometimento da alta direção no Programa:
 - a) isso é visível na instituição;
 - b) há resistências internas que impedem esse comprometimento;
 - c) futuramente será possível observar isso;
 - d) o programa sempre contou com o comprometimento da alta direção.
- 12- O programa ISO trouxe mudanças para o desenvolvimento das atividades do seu setor:
 - a) muito significativas e positivas;
 - b) muito significativas em volume, com baixos resultados;
 - c) pouco significativas, com muito trabalho;
 - d) nenhum significado.
- 13- Como você considera os esforços da instituição na capacitação de colaboradores:
 - a) há incentivos, bem estabelecidos e cumpridos
 - b) não há evidências de esforços nessa direção;
 - c) os esforços poderiam ser mais efetivos;
 - d) há esforços, mas os resultados não são visíveis.

- 14-A avaliação estabelece, semestralmente, a avaliação dos professores e dos serviços juntos aos alunos. Como você vê os resultados dessas avaliações:
- a) não refletem a realidade, portanto não devem ser considerados
 - b) não conheço os resultados seio que a instituição faz deles;
 - c) servem para análise crítica e medidas de melhoria;
 - d) reforçam o direito de reclamação e o poder do aluno.
- 15-Para a tomada de decisão, o que é mais forte na instituição:
- a) boatos ou falas de pessoas influentes
 - b) desconheço como ocorre; isso não é claro;
 - c) as decisões são tomadas de cima para baixo;
 - d) mediante tratamento de evidências objetivas.
- 16-No que tange ao programa de Qualidade. Marque:
- A – se você conhece e aplica a ferramenta;
- B----se você conhece mas não usa ;
- C----se você desconhece a ferramenta
- () Reunião de análise crítica() Brainstorming() PDCA() Gestão a vista
- () Folha de verificação() Fluxograma() Análise de Causa e Efeito
- 17-o que você considera não aplicável à instituição
- a) sua cultura é diferente da maioria das escolas;
 - b) é tradicional e conservadora como todas as escolas;
 - c) caminha para a inovação e descentralização;
 - d) incentiva ação participativa e redefine processos
- 18-Você acredita que o tratamento que é dado às reclamações dos clientes :
- a) serve para cumprir a Norma ISO e atender auditorias;
 - b) serve para controlar as pessoas ;
 - c) serve para refletir o funcionamento do sistema nas auditorias;
 - d) serve para a busca de melhoria do sistema.
- 19- Você acredita que as diretrizes para 2002 estão :
- a) na cabeça dos dirigentes;
 - b) foram discutidas em vários níveis e estão bem difundidas;
 - c) foram pouco discutidas, mas estão claramente difundidas;
 - e) foram definidas pela alta direção e todos são obrigados a segui-las.
- 20- Complete a frase: Uma escola de qualidade é aquela que.....

A-5-Roteiro de entrevista para fornecedores

- 1- Você tem outros clientes ou presta serviços somente à UNA?
- 2- Se você presta serviços a outros estabelecimentos de ensino, como considera o grau de exigência da UNA? (igual, maior, menor). Quais as explicações que você daria para essa situação?
- 3- Que aspectos você apontaria como um diferencial na relação comercial que há entre a sua empresa e aquele centro universitário?
- 4- Sendo a UNA certificada em ISO 9000, isso trouxe algum significado para a sua empresa?Explique, se possível.
- 5- Nessa relação comercial com a UNA, como você considera o tratamento que lhe é dispensado? Como se dá a comunicação entre você e os gerentes daquela instituição?O que você diria da burocracia existente naquela instituição?
- 6- Que contribuições você acredita que possa existir na relação com aquele centro universitário para você e para a sua empresa, que extrapole ao fixado nos contratos?
- 7- Você recomendaria a aplicação das Normas ISO para os seus demais clientes, principalmente para estabelecimentos de ensino, ou isso traria problemas para você? Explique.
- 8- Apresente considerações que você julga importantes e que não foram abordadas nesta entrevista.

A-6-Roteiro de Entrevista para alunos e ex-alunos

1. Você acredita que as escolas, de um modo geral, percebem mudanças no ambiente que as cercam ou são fechadas para perceberem o que acontece lá fora?
2. Considerando sua trajetória de estudante, você acredita que a universidade encara as mudanças do ambiente externo do mesmo modo que os colégios? Como?
3. Você estuda num Centro Universitário certificado pelas normas de qualidade ISO 9000. Você encontrou alguma dificuldade para se adaptar nesse ambiente?É diferente?
4. Você se considera "aluno", "aluno-cliente" ou um "cliente" na instituição? Por que?
5. Você acredita que, sendo "cliente",o aluno tem "maior" ou "menor" poder para reivindicações e reclamações na escola?Explique.
6. Como você vê a atuação dos professores diante de uma classe inteira que se considera "cliente pagante"? Ele se sente obrigado a ceder? Interfere no tipo de aula?

7. Você considera a organização/padrão do centro universitário mais parecido com uma empresa ou com uma escola? Isso é bom ou ruim? Por que?
8. Você diria que o modelo de administração da UNA reflete na sua forma de estudar? De alguma forma tem contribuído para você se dedicar (mais ou menos) aos estudos ou não interfere nessa área?
9. Você diria que todos os seus professores agem de um mesmo modo, aparentam um modelo uniformizado de didática (padrão técnico) ou cada um é do seu próprio jeito? Isso é positivo ou negativo?
10. Alguns educadores afirmam que um programa de qualidade na educação gera um clima de "clientelismo" e afastam a escola do seu papel, outros afirmam ser ele necessário para modernizar a escola e aproxima-la das exigências da sociedade atual. Quem está com a razão? Por que?
11. Para você, para a sua formação, representa alguma coisa estudar numa instituição certificada em ISO?
12. Você acha que, pelo fato de se ter um certificado ISO 9000, os professores agem de maneira diferente? Como? Isso é bom ou ruim?
13. Algumas exigências da UNA são estratégias para preparar o aluno para o mercado de trabalho ou são burocracias que atrapalham a vida do estudante? Exemplifique.

A-7-Roteiro de Entrevista Para Sócio-Dirigente

- 1- Que motivos (principais) levaram a instituição a implementar um programa de gestão baseado nos padrões de qualidade ISO 9000?
- 2- Que mudanças mais imediatas eram esperadas pela alta administração no início da implementação do programa?
- 3- Já no quarto ano de desenvolvimento do programa, os seus resultados são visivelmente positivos ou ainda não de delinear? Por que?
- 4- Um sistema de gestão da qualidade, nos padrões ISO, permite maior ou menor ingerência da alta administração no trabalho acadêmico? Por que?
- 5- Em se tratando de normalização técnica, o modelo adotado tem criado algum elemento inibidor para a liberdade de criação pretendida? Tem engessado ou limitado a criatividade? Explique.
- 6- De que forma a alta direção tem demonstrado o seu comprometimento com o sistema de gestão da qualidade?
- 7- Como a alta direção pode reconhecer mudanças no desenvolvimento de processos após a implementação do programa?
- 8- A instituição tem promovido o trabalho em equipe? Como? Onde?
- 9- Como a empresa reage quando é detectado um problema numa área específica?
- 10- Os clientes (internos e externos) tomam conhecimento dos sucessos e fracassos da instituição? De que forma isso ocorre?
- 11- Como a direção vê a aprendizagem e o comprometimento dos seus funcionários? Como são tratadas as questões de "prêmio" ou "castigo" quando um funcionário supera ou não supera as expectativas nele depositadas?
- 12- Que medidas podem ser indicadoras da visão sistêmica da instituição (se é que existe)?
- 13- Como é definida a política da qualidade? Como ela é difundida?
- 14- De que forma os objetivos são definidos? Como são acompanhados?
- 15- Que mecanismos são usados para minar resistências ao programa de gestão da qualidade? Ele foi imposto? Como vem ocorrendo a assimilação dos seus princípios?
- 16- Há evidências de lucratividade com a implementação do programa?
- 17- Se a instituição tivesse que optar hoje por um novo programa de gestão, qual seria a condição mais provável: convivência e adaptação aos padrões ISO ou substituição total do modelo? Por que?

A-8-Roteiro de Entrevista para: Vice-reitor, Diretor, e Coordenadores

- 1- No seu entender, as escolas, de um modo geral, percebem mudanças no ambiente que as cercam ou são fechadas, conservadoras?
- 2- Como você encara a flexibilidade permitida pela LDB para a abertura de novas escolas e cursos? Trata-se de uma ameaça para a sua instituição?
- 3- O que a sua instituição tem feito para vencer a concorrência?
- 4- Você acredita que o modelo de gestão interfere na aprendizagem? Por que?
- 5- O que você tem feito para conciliar o modelo de gestão ISO com a proposta pedagógica? Há alguma técnica ou método para viabilizar a convivência entre ambos e que possa ser considerado eficaz?

- 6- No seu entender, as pressões (mais comuns) dos jovens estudantes são provocações que exigem pulso firme da direção, como uma postura rígida para que a escola não perca a sua autoridade ou requer outro tipo de comportamento do gestor? Explique.
- 7- Os padrões definidos pela instituição são normalmente cumpridos pelo quadro de funcionários? Tal cumprimento ocorre por comprometimento, fruto do convencimento ou por pressão de contrato?
- 8- Como você considera a importação do modelo de gestão ISO (originado da indústria) para o campo da educação?
- 9- Você acredita que tratar o aluno como "cliente" possa ser uma ameaça para a autoridade do professor ?
- 10- Existe algum mecanismo de comunicação com o cliente considerado um diferencial, se comparado às outras escolas?
- 11- Como a instituição encara a reclamação dos clientes? Como se dá o tratamento dessas?
- 12- A administração do Centro Universitário contempla "ação participativa"? Ela ocorre em todos os níveis? De que forma?
- 13- Até que ponto, no seu modo de ver, os padrões ISO interferem nas ações pedagógicas da instituição?
- 14- Complete a frase, com o máximo de informações possíveis, até o limite de cinco indicações: uma escola de qualidade é aquela que..... Obrigada!

